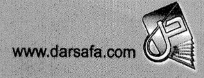
الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية

ندى عبد الرحيم المحامدة







﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسة

الجوانب السلوكية

في الإدارة المدرسية

تأليف

ندى عبد الرحيم محامدة



دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (٢٠٠٥/٢/٣١٤)

٣٧١,١
محامدة، ندى
الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية / ندى محامدة - عمان: دار صفاء ٢٠٠٥.
(   ) ص
ر . أ (٢٠٠٥ / ٢ / ٢٧٥)
الواصفات : / الإدارة المدرسية/
* - تم اعداد بيانات الفهرسة الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى
2005 م - 1426 هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع
عمان - شارع السلط - مجمع الفحيص التجاري - هاتف وفاكس ٤٦١٢١٩٠
ص.ب ٩٢٢٧٦٢ عمان - الاردن
DAR SAFA Publishing - Distributing
Telefax: 4612190 P.O.Box: 922762 Amman - Jordan
http://www.darsafa.com
E-mail :safa@darsafa.com

ISBN - 9957 - 24 - 215 -6 ردمك

مطبعة الأرز

فهرس الكتاب

الفصل الأول

الإدارة المدرسية والإدارة التربوية

الفصل الثاني

المدرسة ، أهدافها، ووظائفها ، وبنيتها

الفصل الثالث

مدير المدرسة، صفاته ، وواجباته ، وأسس اختياره

الفصل الرابع

دليل مدير المدرسة الإجرائي

الفصل الخامس

سلوك الانضباط والمواظبة في الإدارة المدرسية

الفصل السادس

سلوك العنف في الإدارة المدرسية

الفصل السابع

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

الفصل الثامن

مستقبل الإدارة المدرسية



المقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على النبي الأمين ، وعلى آله وصحبه ومن سار على نهجه إلى يوم الدين . وبعد :

تعد رسالة التربية والتعليم رسالة الأنبياء والمرسلين وهي أنبل وأشرف رسالة عرفتها الأمم عبر التاريخ ، ولا تزال تؤمن بأنها ضرورة لتحقيق التطور والنماء للأفراد وللمجتمعات ،ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة الاجتماعية الموكلة بالتربية والتعليم بالأساليب المباشرة وغير المباشرة تعد من ضمن الحاجات الرئيسة للمجتمعات الطامحة في الاستثمار الرابح ، الاستثمار في الإنسان من أجل تطور الإنسان ورقيه .

ومن أجل قيام المدرسة بممارسة دورها الاجتماعي بكفاية عالية فلا بد من قيادة واعية فاعلة تدرك الأهداف والسياسات العامة ، وتكون قادرة على رسم الخطط اللازمة لتحقيقها ، فدور المدرسة في تطور مستمر نحو التربية

الشـاملة المتوافقة مع السياسـات العامـة والمحققـة لطمـوحات وآمـال المجتمع المتجدد المتطور .

يـؤكد التربويـون على أهمية دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمـية والتربـوية ، وقد عظـم هـذا الـدور نتيجة لـتطور أهداف المدرسة في المجتمع المعاصر ، بعدما كانـت تتمثل فقط في تلقين المتعلمين ما تحتوي عليه الكـتب الدراسية مـن معـارف ومعلـومات ، واقتصـار دور المعلـم على الطـريقة الإلقائية لها ، ثم مطالبة طلابه بحفظها واستظهارها .

وكـان هـذا مسـايراً لأهـداف الإدارة المدرسـية المتمـثلة في العمـل فقـط على نقـل الـتراث الثقافي لأبناء المجتمع من جيل لآخر ملبية في ذلك متطلبات عصـرها مـن خـلال المحافظـة على نظـام المدرسـة ، وتنفيـذ الخطـط الدراسـية ، وحصر غياب الطلاب والمعلمين والموظفين .

أمـا الـيوم فإن أهـداف المدرسـة تـتجه نحو تـربية الطالـب تـربية مـتكاملة لإعـداده ليسـهم في بنـاء مجتمعه وتقدمـه ، ويكـون ذا قـدرات تـواجه عصره وتحدياتـه ودراسـة احتـياجات مجـتمعه ومتطلـباته والعمـل علـى تلبيـتها ، والإسـهام في حـل مشـكلاته وتحقـيق أهدافـه ، ولـذا أصـبحت أهـداف الإدارة المدرسـية تهيـئة كافـة الظـروف والإمكانات المادية والبشرية التي تسـاعد على تحقيق الأهداف التعليمـية والتربوية التي ارتضاها المجتمع .

فلم يعد عمل مدير المدرسة مقصوراً على النواحي الإدارية وما تتطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقويم ؛ بل أصبح يعنى إلى جانب ذلك بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلاب والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية وأساليب الإشراف التربوي وأنواع التقويم ؛ بل والبيئة المدرسية بكاملها ، غايته في ذلك تحسين العملية التعليمية والتربوية في المدرسة .

المؤلف


الفصل الأول
الإدارة المدرسية
و
الإدارة التربوية

مدخل :

أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجال المناشط البشرية واتساعها ممن ناحية واتجاهها نحو التخصص والتنوع والتفرغ من الناحية الأخرى إذ أن الإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسسه وأصوله ونظرياته وله أن يتطور ويتجدد حتى يتلائم مع ظروف المجتمعات ويتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعلات اليومية التي تجري بين مدير المدرسة والمعلمين وما تحدثه هذه التفاعلات من سلوكيات سيكولوجية سلباً وإيجابياً في نتائج المدرسة الأمر الذي يتطلب معرفة نوعية السلوك للمدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية والبنيوية والإنسانية والاجتماعية .

وكلما اتصلت الإدارة المدرسية بالحياة العملية ارتقى التعليم وساد النظام، كلما تقدمت نحو الأفضل حالة التلاميذ من خلال القيادة الحكيمة لمدير المدرسة وحسن إداراته، لأنه هو الذي يعمل على تنفيذ المناهج والقوانين والأنظمة المدرسية من خلال حسن التصرف والمهارة الفائقة وقوة إبداعه ولهذا عليه أن يكون يقظاً منتبهاً يعلم ما يحتاج إليه التلاميذ قادراً على تذليل الصعوبات عند وقوعها .

أولاً: الإدارة المدرسية

المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية، والمثال الواضح لمجموعة عمل متكامل، تتظافر في إتمامه جهود فريق من العاملين، هي في حقيقتها نموذج لتكامل الخبرة التربوية إدارية كانت أو فنية. وهذه الجهود متمثلة في مدير المدرسة ووكيلها أو وكلائها، فهؤلاء يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي ثم المعلمون وهم حجر الزاوية في العملية التعليمية وعصب الحياة فيها. فهناك الإداريين والفنيين وهناك أيضاً المستخدمون من العمال ورجال الصنف الثاني أولئك الذين يشاركون في العمل بجهود ملموسة (د. احمد إبراهيم ١٩٩٠).

إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المحافظة على النظام في مدرسته وتأكده من سير العمل في المدرسة ونسق الجدول الموضوع وحصر حضور التلاميذ وتغيبهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعلم على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو. كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساسي في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضيع فيما مضى وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية ولا يعنى هذا التحول وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن هذه النواحي الأخيرة بل يعني أنها أصبحت تهم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية.

ثانياً: تعريف الإدارة

تعد الإدارة العامة نوعاً من السلوك البشري العام الذي يوجد في المنظمات البشرية كافة.

والإدارة موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض فتنظيم الإنسان كيانه نوع من أنواع الإدارة العامة كانت في العصور القديمة بسيطة، لأنها كانت محدودة، على عكس ما هي عليه الآن من تعقيد الاتصال بأناس كثيرين وبمجالات عمل عديدة وتخصصات متنوعة نتيجة لتعقيد العمل والحياة في عالمنا المعاصر.

فحجم المؤسسة وعدد العاملين بها ونوعيات هؤلاء العاملين وتخصصاتهم وغير ذلك عوامل تجعل درجة التعقيد من مؤسسة إلى أخرى ومن مجال عمل إلى آخر أمراً في غاية الرقة.

ويعرف (هارولدسميدي) الإدارة بأنها نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس.

ويمكن أن تعرف الإدارة بصفة عامة بأنها القدرة على الإنجاز، وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة. ويمكن أيضاً أن ننظر إلى الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تسيرها. أو هي الكيفية التي يتجزء بها العمل التربوي كله أو بعضها إنجازاً

تتحقق فيه الأهداف على أتم وجه وبأقل جهد وفي أقصر وقت فالإدارة التربوية كيفية وطريقة يتم بها إنجاز العمل التربوي كما أن الإدارة تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين في إطار النظام الاجتماعي من أجل تحقيق هذا النظام.

ثالثاً: مفهوم الإدارة

١ - هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي منظمة لتحقيق هدف معين سواء كانت دائرة أو هيئة حكومية.

٢ - الإدارة بصفة عامة هي القدرة على الإنجاز.

٣ - الإدارة في المجالات الإسلامية ولا سيما في القرون الأولى للإسلام بأنها الولاية والرعاية والأمانة فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بآراء الواجبات والإحاطة بالأمور والحفاظ على الأمانة.

٤ - هي عملية مشتركة بكل جهد جماعي سواء كان عاماً أو خاصاً حربياً أو مدنياً كبيراً أو صغيراً.

٥ - هي التي توجد النظام وتقسم العمل التربوي توزيعه وتوجد الانسجام بين المدرسين وتحقيق الهيبه لأوامر المهنة وهو الوسيلة الأولى لتحقيق غاية المدرسة.

رابعاً: الإدارة التعليمية

هي صورة من صور الإدارة العامة في المجتمع وهي شريحة ممثلة لرفع إدارة المجتمع بصفة عامة.

وهي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية.

١ - هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك.

٢ - نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم التجميع والقياس.

٣ - هي مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري النفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية بالمحددة وللمؤسسات التعليمية.

خامساً: الإدارة المدرسية وأهدافها

الإدارة المدرسية وحدتها المدرسية ويترأس جهازها الإداري " مدير" مهمته العمل على إنجاح المدرسة في أداء رسالتها وطبيعة عمله يغلب عليه الجانب التنفيذي أي صنع الخطط والقرارات والتعليمات الصادرة إليه من الإدارة التعليمية في صورة إجرائية ولذلك فإن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بحد ذاته بل هي جزء من الإدارة التعليمية.

ونعرض فيما يلي بعض التعاريف التي أوردها بعض الأساتذة للإدارة المدرسية:

- يعرفها (حسن الحريري) أن الإدارة المدرسية بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئته الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها.
- ويعرفها (حسن مصطفى) وزملاؤه حيث قالوا " الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات يقوم بها اكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه والأساتذة الأوائل والأساتذة الرواد والموجهين الإداريين وكل فرد في هذا الجهاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد

على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة.

- وعرفتها (نهلة الحمصي) بأنها جزء من الإدارة التربوية وهي عملية تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق الأهداف التربوية.
- وهي مجموعة من الأفراد في مقدمتهم المدير " مدير المدرسة " والوكلاء والمدرسون والمعلمون ورواد الفصل والإداريون والفنيون كل حسب مسؤولياته.
- وهو العمل مع الناس بأفضل السبل وتنسيق جهودهم بشكل متظافر ومتكامل مما يعود على الأفراد بالنمو ويعود على المدرسة بالفاعلية.

سادساً : الإدارة المدرسية ومفهومها

١ – هي الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأغراض التربوية.والاجتماعية وتوجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية.

٢ – هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها اكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبيه أو معاونيه أو الأساتذة والموجهين والإداريين وكل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.

٣ – وهي العملية التي تؤدي إلى تسهيل وتطوير النظام المدرسي.

أ - الإدارة المدرسية : مجموعة نشاطات تقوم بها هيئة المدرسة لتهيئته الجو الصالح إلى تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية المرسومة وأهدافها .

ب - هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً للسياسة العامة وفلسفة تربوية تصنعها الدولة رغبة في إعداد ناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع الصالح العام للدولة وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام العمل بنجاح .

وهو كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة .

إن الإدارة المدرسية مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تقوم بها الإدارة التعليمية من المدير والمعاون المدرسي، والموظفين في تنظيم وتنسيق وتوجيه لكل هذه الفعاليات والأنشطة بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة للمدرسة .

سابعاً: السلوك الإداري التربوي

يستلزم الاستعمال الأمثل لقدرات والإمكانات التي يمتلكها مدير المدرسة كقائد إداري تربوي والي أهلته لكي يكون قائداً تربوياً وترتكز

قيادته على الجانب الإنساني في علاقاته مع المدرسين والتلاميذ وفهمه الصحيح لاعتبارات العمل وسلامة الحكم والقدرة على التصور الصحيح والدور القيادي التربوي لمدير المدرسة وفق تحديد مفهوم القيادة يختلف عن الرئاسة الإدارية وسلوك مدير المدرسة الإداري العملي هو الذي يميز بين قيادته الإدارية وقيادته الرئاسية الإدارية.

فالرقابة وظيفة مترابطة من الوظائف الرئيسية للرؤساء الإداريين مثلها مثل وظيفة التخطيط التنظيم.

فمدير المدرسة كمربي يصبح إدارياً يصبح ناجحاً عندما يهيئ كل ما تطلبه عمليات التعليم في المدرسة من أدوات ومساعدات فالإداري التربوي يسعى إلى تحقيق التوافق والانسجام بين العمليات التربوية.

مبادئ السلوك الإداري في المدرسة

١ - **الاستعداد أو المبادأة:** الإداري الناجح لا يعطي اهتماماً للسلوك الإنساني المتعلق بالمتغير بل يعمل على ترقيته وتنمية الاستعدادات للسلوك المستقبلي الذي يعتبره ضرورياً وحاجة ماسة لتحقيق هدف المدرس وهذا يتطلب منه زيادة الاتصالات والتعبير الحر عن الأفكار الخاصة بعمليات المدرسة.

٢ - **الدوافع:** يحتاج المدرس أن يكون ذا دراية بأن الدوافع التي تحكم السلوك ليست دائماً واضحة للفرد فمثلاً إذا كان أحد المدرسين

يـريد اجتماعاً مع مديـر المدرسـة وربما يكون متأثراً أكثر بالحاجة إلى العطف منه بما جاء من أجل طلب المساعدة منه، وتتأثر الدوافع بشخصية الفرد.

٣ - **الإدراك :** هو الطريقة إلى فهم الفرد أو إحساسه بالموقف أو فهمه كفـرد والإداري المدرسـي يخصص جـزءاً مـن عملـه في مسـاعدة المدرسـين والتلامـيذ لتقيـيم ادراكـاتهم ويعطـي الفرصـة لكـل المجتمعين أو كـل المدرسين لتوضيح إدراكاتهم وفهمهم لها وهو المطروح للمناقشة وهذا التوضيح والإدراك الدقيق يساعد ويعمل على بلوغ الهدف.

٤ - **الأهـداف:** هـدف المدرسـة هـو تعلـيم وتـربية التلامـيذ ويعمـل المدرسـون والتلاميذ والأبـاء وكـل مـن يوجد بها من تحقيق هدفها أو هـدف الشـخص فبعض المديـرين مثلاً لا يوفقـون بـين عمليات الـتدريس ويحاولـون تقلـيد مناصـب إداريـة لـرفع مركـزهم الاجتماعي، والإداري يحـاول مسـاعدة المدرسـين والتلامـيذ علـى النجاح مع مراعاة وضع هدف المدرسة قبل هدفهم.

٥ - **الفروق الفردية :** يحاول المدير المدرسة جاهداً فهم خافية وعواطف ودوافع كـل شـخص بالمدرسة والإداري المتصف بالعقلانية عليه أن يعـرف نقـاط ضعفه ومقدرته ويحاول سد النقص بين توقعات دوره الموضوع له وبين التوقعات الموضوعية وهدف المدرسة.

٦ - **السلوك المعرفي:** يجب على مدير المدرسة أن يطبق أو ينفذ لسلوكه المعرفي وتهيئته المدرسين له بالإضافة إلى التفكير بأنشطته في حل المشاكل ويجب عليه تشجيع وتقيم تفكير حل المشاكل للمدرسين والتلاميذ ويكون السلوك المعرفي أهم المبادئ التي تهم مدير المدرسة في العلاقات مع المدرسين والتلاميذ.

٧ - **السلوك الحركي:** إن السلوك الحركي يأتي في المرتبة الأقل من المعرفي حيث يختص بالأنشطة العضلية وان مدير المدرسة يهتم بالأنشطة العقلية أكثر من البدنية بينما السلوك الحركي لا يعترف بعلاقة المدير بالمدرسين ويجب أن يشمل البرنامج الدراسي بعض الأنشطة الترفيهية الحركية التي تخدم هدف المدرسة التربوية وبما تناسب المدرسين والتلاميذ وامكانياتهم المختلفة.

٨ - **السلوك العاطفي والوجداني:** يبين السلوك العاطفي على قيم الوجدان والدوافع والميول والاتجاهات، ودوافع الفرد مرتبطة بميول واتجاهاته بحكم طبيعته المتصلة بنظم الفهم وعلى مدير المدرسة تهيئته الجو للمدرسيين والتلاميذ كل حسب دوره في المشاركة في إصدار القرارات الإدارية التي تقلل المعارضة وتسهل عملية التغيير فالعمل في مجموعات أكثر إثرة من العمل مع الأفراد وخاصة عندما تكون أهداف المدرسة تحتاج إلى تغيير.

ثامناً: العمل الإداري

١ – هو التنظيم على حسن قدر من الكفاءة على أسس الوظيفة وهي فكرة توحيد السلطة لكل العاملين.

٢ – هو ممارسة المدير أو رجال الإدارة لعدد من المهام تعتبر هي الأسس التي يعتمدون عليها في أداء وظائفهم الإدارية.

٣ – هو مجموعة أنشطة ووظائف يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأية مؤسسة من المؤسسات.

تاسعاً: الإدارة المدرسية والإشراف التربوي

حين كانت التربية تحصر هدفها في تلقين التلاميذ المواد الدراسية ، تمكينهم من إتقانها ، كانت الإدارة المدرسية عملا آليا " روتينيا " ينبغي التمسك بحرفيتها ، والتقيد بنصوصها !! فكانت الإدارة تعني الاهتمام بالنواحي الإدارية ولهذا كانت هي نفسها غاية من الغايات ..!!

وبعد أن أصبحت التربية تهدف إلى تكوين الشخصية ، و إعداد الأفراد للحياة السليمة في مجتمع صحي سليم .. تغير معنى الإدارة المدرسية فأصبحت : عملية إنسانية تهدف إلى توفير الوسائل ، والإمكانات ، وتهيئة جميع الظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية ، والاجتماعية التي أنشئت المدرسة من أجلها .. وغدت الإدارة المدرسية وسيلة موجهة إلى تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية ، تحقيقا وظيفيا ..

وهذا التغير في معنى "الإدارة المدرسية " حملها رسالة ذات شقين :-

الشق الأول منهما يتعلق بالأعمال الإدارية ، أما الثاني فيرتبط بالنواحي الفنية ، وهو أهم القسمين لأن الأعمال الإدارية يمكن أن يعهد بها إلى بعض الموظفين الإداريين يصرفونها وينجزون ما يحتاج إلى الإنجاز منها .!!

أما النواحي الفنية فمحتاجة إلى الخبرة والحنكة والدراية وإلى كل صفات القيادة الحكيمة . في كل ما يتصل بأمور التلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور وما يربط المدرسة بالمجتمع من علاقات ، وما يرتبط بالمناهج ، وأنواع النشاط التربوي ، وطرق التدريس ، والوسائل والأدوات المعينة عليه ، والإشراف التربوي .... وكل ما يتصل بأمور التربية . والدراسات النفسية ، وما توصلت إليه من نتائج ، عن طبيعة الطفل وأهميته وأنه كائن إيجابي نشيط هي التي وجهت اهتمام التربية إلى دراسة الفروق الفردية والاهتمام بمراعاتها وإلى النظر إلى التربية على أنها عملية نمو في جميع جوانب الشخصية : من عقلية وجسمية وعاطفية ووجدانية وروحية وخلقية .. وليست مجرد نقل للتراث الثقافي ، في معزل عن المجتمع ، وبعيدا عن الاحتكاك بأفراده كما أصبح مطلوبا من التربية أن تعنى بدراسة المجتمع ، وأن تعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه ، وأن تهتم بتقريب المدرسة والمجتمع أحدهما من الآخر .

كان طبيعيا ـ إذن ـ لكي تقوم المدرسة برسالتها الجديدة أن يتحول اهتمام الإدارة المدرسية إلى تحقيق هذه الأهداف وأن يكون الجزء الأكبر والأهم من وظيفتها هو " الإشراف التربوي " .

عاشراً: أنماط الإدارة المدرسيّة

يوجد ثلاثة أنماط (أنواع) للقيادة المدرسيّة :

الأول : نمط استبدادي تسلّطي،، قائده هو محور نشاط الجماعة . ويعتقد أنه بطل الحلبة ، وأفضل من يعلم ، ويتوقع خضوع الجماعة له . ويستعين القائد لهذا النمط بأساليب القهر والتهديد ، والعاملون معه أتباع وليسوا شركاء .

وقد يأخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه ، ويهتم بالشكليّات والروتين .

ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى : تفشي صفات سيئة مثل : (الخضوع ، القلق ، الكراهية ، عدم التجديد ، وتوقف النمو المهني ، وانخفاض الروح المعنويّة) .

الثاني : النمط الديمقراطي : يقوم هذا النمط من القيادة على المشاركة في : اتخاذ القرار ، وعمليّات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة . والقائد هنا يحترم جماعته ، وينمّي قدراتهم الإبداعيّة والابتكار .

ويـؤدي هـذا الأسـلوب في الإدارة إلى : الـتعاون المثمـر ، والشـعور بالرضا من الجميع ، والثقة المتبادلة بينهم .

ورفع الروح المعنويّة بين العاملين ، ويدفع بالعمل إلى التقدم .

الثالث : النمط الفوضوي ، نمط سائب فوضوي ، تفهم الديمقراطيّة أنها حريّة مطلقة لا ضوابط لها ولا حدود .

ويـؤدي هـذا الأسـلوب في الإدارة إلى : ضـياع وحـدة العمـل كفـريق متكامل وعمل تربوي .

لا يبعث على احترام الجماعة لشخصيّة القائد ، يشعر بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف .

وهذا النوع من القيادة أقل أنواع القيادة إنتاجـــــاً .

حادي عشر: أهمية الإدارة التربوية لصنع مدرسة أكثر تأثيرا وفاعلية

الإدارة التربوية:

الإدارة هي فن وعلم تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين والإدارة التربوية هـي نظـام فـرع مـن الإدارة العامـة للدولـة والمجتمع وهـي العملية التي يدار بها نظـام التعليم في مجتمع ما وفقا لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم وهي تـربية الصغار

والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه. وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول على أفضل النتائج لأقل جهد وبأدنى كلفة وفي أقصر وقت ممكن.

أهمية الإدارة التربوية :

تكمن أهمية الإدارة التربوية فيما يلي:

١ - كونها إحدى الأدوات الرئيسية في نجاح وتقدم النظام التربوي بكامله والمرهونة بجودة الإدارة وقدرتها على القيام بمهامها.

٢ - الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم.

٣ - التطور الكبير والسريع في التقانات والاتصالات وتفجر المعارف والمعلومات.

٤ - دورها في ترجمة الأهداف التربوية وترجمة الفلسفة التربوية إلى واقع عملي.

٥ - كونها متصلة بالتعليم والتعليم أداة أساسية من أدوات تحقيق الأهداف القومية.

الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية:

تتركز ابرز هذه الاتجاهات فيما يلي:

- أصبحت الإدارة التربوية علما له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه ومنهجيته ممارساته.
- تعد الإدارة التربوية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة.
- إن الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على الديموقراطية وعلى العلاقات الإنسانية والمشاركة.
- إن العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه تأتي من أولويات التطوير الإداري المعاصر.
- إن الإدارة التربوية نظام فرع من الإدارة العامة للدولة والمجتمع.

علاقة الدولة بالتربية والتعليم في الأقطار العربية:

تسيطر الدولة العربية على جميع مقومات العملية التعليمية التربوية سيطرة مباشرة عن طريق التمويل والتعيين والبناء والأعداد وسيطرة غير مباشرة عن طريق الأشراف المباشر على المؤسسات التربوية والتعليمية رغم وجود فوارق بسيطة بين مجتمع عربي وأخر لكن هذه الفوارق ليست ذات

شأن كبير، وحتى التعليم الخاص يقع تحت إشراف الدولة وبما أن جميع النظم التربوية في بلادنا العربية هي نظم حكومية مركزية ...... فأن جميع الإدارات التربوية التعليمية لدينا تخضع للنظام المركزي وبالتالي الإدارة فيها إدارة مركزية رغم أن هناك بعض الإدارات التربوية في بعض المؤسسات العربية لها إدارة مستقلة (التعليم الخاص) وخاصة في مجال التعليم العالي

وتقسم الإدارة التربوية في جميع بلدان العالم إلى:

- الإدارة التربوية المركزية
- الإدارة التربوية اللامركزية
- الإدارة التربوية المركزية واللامركزية

جوانب الضعف في الإدارة التربوية العربية:

- عدم استجابة الإدارات التربوية لحاجات التطور التربوي السريع.
- تقصير الإدارات التربوية العربية عن إحداث التغيرات الجذرية الجوهرية التي يستلزمها الربط بين التربية والتنمية.
- تقصير الإدارات التربوية العربية عن مواجهة حاجات المستقبل التربوي ومستلزمات التوسع المتوقع في شتى مراحل التعليم وأنواعه.
- تقصير الإدارات التربوية في الاعتماد على التقانات الإدارية التربوية الحديثة.

- إغفال كثير من الدول العربية التكامل بين تطوير الجوانب المختلفة للإدارة التربوية.
- ضعف الأفراد والقيادات الإدارية.
- ضعف الأسس لاتخاذ القرارات : لان اتخاذ القرارات عملية في صميم الوظائف الرئيسية للإدارة الحديثة وللإدارة التربوية.
- ضعف البحث التربوي في الإدارة التربوية العربية وعدم استفادة القرار التربوي من البحوث التربوية إن ووجدت.

تطوير الإدارة التربوية العربية :

- اتخاذ القرار المناسب على أعلى المستويات السياسية لتطوير الإدارة التربوية وتحديثها.
- إعادة النظر في التشريعات والنظم والقوانين المعمول بها لتساير الاتجاه الجديد في تطوير الإدارة التربوية.
- إجراء الدراسات والبحوث العلمية التي تتطلبها عملية تحديث وتطوير الإدارة التربوية.
- إحداث قسم الإدارة التربوية في كليات التربية لتخريج كوادر متخصصة .

- عدم تكليف أي مدير وإداري في الدوائر الفرعية إلا المؤهل تربويا وإداريا .
- تعزيز الاتجاه نحو اللامركزية تحقيقا للديموقراطية تأصيلا لمبدأ المشاركة .
- اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تحديث الإدارة التربوية وعملياتها.
- إعداد القادة التربويين في الإدارة من خلال الممارسة والتفاعل بين الدراسات الأكاديمية و الممارسة الميدانية في الأداة التربوية.
- ديموقراطية المؤسسات التربوية .
- اعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية لتطوير الكفايات القيادية والإطلاع على التطورات في النظم التربوية العالمية.
- اعتماد مبدأ المحاسبة عند التقصير ووضع معايير أداء تربوية تميز بين المجد والمجتهد والكسول اللامبالي .

الفصل الثاني





المدرسة

★★★★★

أهدافها، ووظائفها، وبنيتها

مدخل:

تهتم التربية الحديثة بالنظر إلى الفرد بشكل متكامل، ولذلك فإنها تأخذ في اعتبارها تنمية شخصيته، وتربيته تربية متكاملة ومتوازية معرفياً، وانفعالياً، ونفسياً وأخلاقياً واجتماعياً. وتبعاً لهذا التطور في اهتمام التربية بالفرد فإنه ينظر إلى المدرسة باعتبارها أحد أهم مقومات الحضارة الإنسانية، وأبرز وسائلها الاجتماعية.

والمدرسة بناء أساسي من أبنية المجتمع، أي أنها مؤسسة اجتماعية أساسية أوجدها المجتمع يفعل غزارة التراث الثقافي، وتراكمه، وتعقده لتقوم بتنشئة أبنائه، وتربيتهم تربية مقصودة، وصبغهم بصبغة مستندة إلى فلسفته ونظمه ومبادئه، ومنسجمة معها. ولهذه المؤسسة خصائصها وميزاتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المسؤولة عن تنشئة الأجيال.

ويشير إبراهيم ناصر(١٩٩٢) إلى أن المدرسة مؤسسة تنفذ الأهداف التي يتبناها المجتمع ويرسمها لنفسه وفقاً لخطط ومناهج محددة، وعمليات تفاعل، وأنشطة متنوعة ومبرمجة داخل الصفوف وخارجها.

ويصف محمد لبيب النجيحي (١٩٩٧) المدرسة بأنها وسيلة وآلة ومكان في آن واحد ،حيث ينتقل الفرد في ذلك المكان وبواسطة تلك الآلة من حياة تتمركز حول ذاته إلى حياة تتمركز حول الجماعة، وبحيث يصبح من خلال تلك الوسيلة إنساناً اجتماعياً وعضواً منتجاً وفاعلاً في المجتمع.

وهناك عدة تعاريف للمدرسة أوردها علماء اجتماع التربية، وتدور في إطارها العام حول كونها مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية وتساعده في حملها، وهذه الحاجة هي تطبيع أفراده اجتماعياً ليكونوا أعضاء أو مواطنين صالحين ومنتجين.

وإجمالاً لمفهوم المدرسة، نقول: إن المدرسة مؤسسة اجتماعية تقوم بعمليتي التعليم والتربية، وتعمل على إكساب التلاميذ المعرفة والمهارات والخبرات التي يحتاجونها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية، وتساعدهم على التفاعل مع بيئاتهم، كما على نقل التراث بين الأجيال، وعلى غرس قيم المجتمع ومعاييره في نفوس الناشئة وعقولهم لتمكينهم من أن يسلكوا السلوك الاجتماعي المقبول في مجتمعاتهم، من ناحية أخرى، تعمل المدرسة على تنمية القدرات الفردية وتشجيعا وتقوية الاستعدادات كي يتمكن الأفراد من الاستجابة للتحديات والمتغيرات في مجتمعاتهم، وبالتالي مواكبة التغير والتطور وتلبية متطلباتهما.

ويقول عبد المؤمن الفقي (١٩٩٤،ص ١٠ -٩) في هذا الشأن " وكان المجتمع ينظر إلى المدرسة على أنها مؤسسة تعليمية بحتة مهمتها تزويد التلاميذ بقدر معين من المعارف فقط، لكنه أصبح ينظر إليها الآن على أنها مؤسسة اجتماعية تربوية تتخذ من التعليم تحقيق هدفين هما : الإعداد العملي والفني للحياة العملية، وإعداد التلاميذ للتفاعل الصحيح مع المجتمع والتوافق معه ؛ وبذلك أصبحت للمدرسة مهمة واضحة ذات وجهين: أحدهما التعليم، والثاني التربية، بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر، لعلاقة كل منهما بالآخر " .

أولا: نشأة المدرسة

مرت المدرسة كمؤسسة اجتماعية بمراحل متدرجة من حيث التعقيد والمسؤوليات تبعاً لتعقد الحياة، وتراكم تراثها ومعارفها، وتعاظم مسؤوليات التنشئة في مجتمعاتها الإنسانية. ففي الوقت الذي كانت فيه الأسرة تتولى مسؤولية تنشئة الأبناء وتربيتهم تربية غير منظمة وغير مخططة، أصبحت هناك أنظمة محددة لإعداد الناشئين في تطورها في ثلاث مراحل هي :

١ - **المدرسة البيتية :** في هذا الصنف كانت العائلة – وبخاصة الوالدان – هي المسؤولة عن تربية الأبناء وتنشئتهم بشكل عرضي غير مقصود ،إذ كانت التنشئة تتم عن طريق الملاحظة والتقليد والممارسة.

٢ - **المدرسة القبلية :** ونظراً لعدم قدرة الوالدين على توفير كافة احتياجات الأبناء في عملية التنشئة، لجأ الوالدان إلى الاستعانة بخبراء قبائلهم فيما يخص الأبناء وبخاصة في بعض الأمور الروحية والجسمية ، فأصبح لأولئك الخبراء أو العرافين أماكن يرتادها الناشئة.

٣ - **المدرسة الحقيقية :** ونظراً لتشعب الحياة وظهور المعارف المتزايدة والمهن المختلفة، نشأت مدارس أولية كان يديرها أشخاص ذوو خبرة ودارية، ويتولون توجيه الناشئة فيها بطرق منظمة محددة. وتطورت المدرسة الحقيقية من صورتها الأولية التي يتولاها

المربون أو المؤدبون إلى صورتها الحديثة الأكثر تعقيداً ، والتي تمتاز ببعض الخصائص المبينة لاحقاً (إبراهيم ناصر ، ١٩٩٢ ، ص ٧٥ -٧٤).

ويورد إبراهيم ناصر (١٩٩٢ ، ص ٧٦) وعبد الله الرشدان ونعيم جعنيني (١٩٩٤ ، ص٢٨١) أن نشأة المدرسة الحقيقية وتطورها قد تأثرت بفعل ثلاثة عوامل هي : غزارة التراث الثقافي وتراكمه عبر الأجيال ، مما يعني ضرورة وجود معلمين متخصصين يتقن كل منهم تخصصه ؛ وتعقد التراث الثقافي وصعوبة فهم جوانبه دون مساعدة وتوجيه من متخصصين مؤهلين ؛ واكتشاف اللغة المكتوبة التي سهلت عمليات نقل الأفكار والتواصل بين الأفراد والشعوب ،فكان لا بد من تعليم مهارة الكتابة وما ينتج عنها للأجيال .

ثانياً: أهداف المدرسة

للمدرسة أهداف عظيمة لا يمكن حصرها في تلقين المعرفة ، أو نقل تراث الأجيال إلى الصغار ، أو تعليم وسيلة كسب العيش ، وانطلاقاً من أن المدرسة هي وحدة إجرائية عملية تهتم بترجمة فلسفة التربية وأهدافها إلى عمل وإجراءات لتربية التلاميذ ، فقد حدد إبراهيم مطاوع وأمينة حسن (١٩٨٠) الأهداف التالية لها :

١ - الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم ، وتوجيهها لصالح التلاميذ أولاً ، ثم المجتمع ثانياً .

٢ - تنمية شخصية التلاميذ والعمل على تكاملها .

٣ - تربية النشء – أطفالاً وشباناً - تربية سليمة ومتوازنة من جميع النواحي : العقلية، والجسمية، والنفسية، والخلقية، والاجتماعية ليكونوا مواطنين صالحين.

٤ - تشجيع النشء على الابتكار والتجديد .

٥ - تعليم التلاميذ معنى " الديمقراطية "،وإتاحة الفرصة لهم لممارستها عملياً داخل المدرسة وخارجها، وربط الجانب النظري بالجانب العملي.

٦ - إعداد التلاميذ لفهم ماضيهم وحاضرهم ومستقبلهم، ومواجهة التغيرات الاجتماعية، وربط المدرسة بالحياة الواقعية، وتنمية القيم الثقافية والحضارية والروحية لديهم.

٧ - العناية بالمتفوقين، والمعاقين والمتخلفين من التلاميذ

٨ - توفير العلم الأساسي والمهني لكل مواطن.

وقد أدرج سعيد التل وزملاؤه (١٩٩٣) أهداف المدرسة وأغراضها في النقاط التالية :

١ - تدريب العقل : أي تطوير القدرة العقلية للفرد المتعلم، وزيادة ذكائه.

٢ - تعليم الأساسيات : أي عمليات التعلم الأساسية لبقاء الثقافة وانتقالها إلى الأجيال.

٣ – التكيف مع المجتمع : أي تعليم التلاميذ كيفية التكيف مع الواقع الاجتماعي في مجتمعاتهم.

٤ – حل المشكلات والتفكير الناقد : أي إعداد الأفراد ليكونوا قادرين على تطبيق إجراءات الطريقة العلمية لحل المشكلات التي تواجه مجتمعهم ، ويتطلب ذلك تشجيعهم على حب الاستطلاع والاستكشاف والبحث.

٥ – التعليم من اجل إحداث التغير الاجتماعي : أي الإسهام في تصحيح المشكلات الاجتماعية، وتحمل المسؤولية، ووضع الإجراءات الوقائية.

٦ – التربية لتحقيق الذات : أي مساعدة الأفراد على الإبداع، واتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية.

٧ – التربية من أجل الإعداد للمهنة وللمستقبل.

ثالثاً: ميزات المدرسة

تتميز المدرسة بميزات خاصة تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية، وقد أشار عبد الله الرشدان ونعيم جعنيني (١٩٩٤ ، ص ٢٨٣ – ٢٨٢) إلى بعض منها :

١ – أن لها مجتمعاً محدداً خاصاً بها وهم المدرسون والتلاميذ . فالمدرسون ذوو الإعداد الدراسي (الأكاديمي) المتخصص يقومون

بعملية التعليم، ويتصفون بصفات مهنية معينة؛ والتلاميذ يتعلمون، ويدخلون المدارس بناء على اعتبارات محددة من حيث السن والنوع، أحياناً المقدرة على التحصيل.

٢ - أن لها نظامها أو تكوينها السياسي الواضح الذي يجري التفاعل داخلها بين المدرسين والتلاميذ وفقاً له. فالمدرسون الذين يقومون بالتعليم وبمساعدة التلاميذ على تحصيل الحقائق والمعارف واكتساب المهارات والاتجاهات والقيم يطالبون تلاميذهم القيام بذلك بشكل إجباري موجه، لا خيار لهم فيه ولا بديل لهم عنه.

٣ - أنها تمثل مركزاً للعلاقات الاجتماعية المتداخلة والمعقدة التي تتخذ مدخلاً للتفاعل الاجتماعي حيث تتفاعل جماعات المدرسة من مدرسين وطلبة وفقاً لدستور أخلاقي.

٤ - انه يسود أفراد مجتمعها الشعور بالانتماء والفريق الواحد، إذ يشعر كل من المدرسين والتلاميذ أنهم فريق واحد يرتبط بالمدرسة، ويشكل جزءاً منها، ويتأكد ذلك الشعور في المسابقات والمناسبات والمهرجانات والأنشطة المدرسية.

ويتحدث إبراهيم ناصر (١٩٩٢، ص ٨٠) عن مجموعة خصائص تميز المدرسة عن المؤسسات الاجتماعية الأخرى مبيناً أن المدرسة تتصف بأنها :

١ - بيئة مبسطة: فهي تبسط المواد التعليمية للتلاميذ، وتنظمها وفقاً لأسس تربوية محددة ليسهل تعلمها واستيعابها.

٢ - بيئة موسعة : فهي توسع آفاق التلاميذ ومداركهم نحو ذواتهم والآخرين، ونحو أدوارهم، ونحو الماضي والحاضر والمستقبل.

٣ - بيئة صاهرة: فهي تصهر ميول التلاميذ وخلفياتهم في بوتقة واحدة ليتسنى لهم التواصل والتفاعل مع بعضهم بعضاً دون الوقوف عند الفوارق الاجتماعية أو غيرها.

٤ - بيئة مصفاة : فهي تنقي التراث وتصفيه مما قد يعلق به من أساطير وشوائب وفساد، وتعزز الفضائل والاتجاهات الجيدة.

رابعاً: وظائف المدرسة

مر معنا أن المدرسة مؤسسة أوجدها المجتمع لتنوب عنه، ولتقوم على تربية أبنائه وتنشئتهم. ويمكن تحديد مجموعة وظائف تقوم بها المدرسة تلبية لما يتوقعه منها المجتمع ومؤسساته المختلفة (إبراهيم ناصر، ١٩٩٢، ص ٧٩ -٧٨) على النحو التالي :

١ - تنمية شخصية التلميذ في جوانبها الجسمانية، والعقلية، والفكرية، والروحية، والاجتماعية، والنفسية.

٢ - نقل التراث للتلاميذ منظماً ومرتباً ومهذباً، وتبسيطه لهم وفقاً لميولهم وقدراتهم ومستوياتهم، وتطهيره من الشوائب والخرافات، والاحتفاظ به مضبوطاً مدوناً بما يضمن بقاءه واستمراره.

٣ - إتاحة الفرصة للتلاميذ للاتصال بالبيئة الأكبر. فالمدرسة توفر لهم فرصة التعرف على خبرات الأفراد والشعوب والأمم الأخرى، وتجاربهم، ومعارفهم، وبيئاتهم، فينطلق الواحد منهم إلى أبعد من مجرد الاتصال بعائلته ومعارفه وجيرانه.

٤ - عرض المشاكل التي تواجه التلاميذ أو غيرهم، وتدارسها، والتعرف على طرق حلها والتخلص منها بطرق مناسبة بإشراف المدرسين والموجهين وتوجيههم مما يحمي التلاميذ من الوقوع في المنزلقات والمهالك.

٥ - العمل على توفير بيئة اجتماعية ذات قسط وافر من التوازن والانضباط ويتم ذلك عبر الأنظمة والضوابط التي يراعيها التلاميذ في تفاعلهم في المدرسة تحت إشراف المختصين وتوجيههم، وذلك يؤثر في تكوين شخصيته متوازنة وسليمة اجتماعياً ونفسياً.

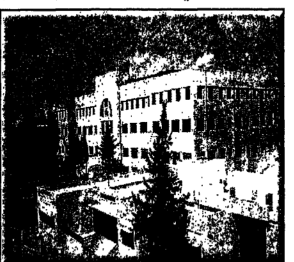
أما سعيد التل وزملاؤه (١٩٩٣) فأشاروا إلى نوعين من الوظائف للمدرسة هي :

١ - وظائف ظاهرة (نتاجات أهداف المدرسة) وهي التي يمكن تمييزها من قبل المشاركين في النظام المدرسي، وتتمثل في التعليم واختيار الطلبة وتصنيفهم .

٢ - وظائف كامنة (غير مقصودة وغير مميزة) وهي التي لا يمكن تمييزها من قبل المشاركين في النظام المدرسي، وتتمثل في اكتساب التلاميذ للسلوكيات التنافسية وسلوكيات الامتثال .

خامساً: مجتمع المدرسة

يصف علماء الاجتماع المدرسة بأنها " مؤسسة إلزامية " ، أي أن أفرادها لا يختارون الخضوع إليها أو الانضواء في إطارها باختيارهم. وتضم هذه المؤسسة الإلزامية عدداً وافراً من الأفراد الذين تقدم لهم خدمات مفروضة وموجهة من قبل عدد يسير من العاملين.



يتكون مجتمع المدرسة من ثلاث فئات أساسية هي : فئة الإداريين، وفئة المعلمين، وفئة التلاميذ . وتشكل هذه الفئات نظاماً اجتماعيا فريداً ، إذ يجري التفاعل بينها عبر التواصل المستمر اليومي المباشر، وعبر نظام بيروقراطي. فهناك الجهاز الإداري اللوائح والأنظمة والحدود الجغرافية والاجتماعية للمدرسة وكيفية

العمل داخلها . وتتضح البنية الإدارية الهيكلية للمدرسة من خلال الشكل التالي الذي يمثل هرماً عريض القاعدة وذا قمة ضيقة تتسع كلما اتجهنا إلى أسفله ، ويقع المدير والهيئة الإدارية على قمة الهرم ، ثم المعلمون ، ثم التلاميذ .



الشكل يوضح : هيكلة المدرسة

والتواصل بين أفراد مجتمع المدرسة أمر مطلوب ، ويقصد بذلك أن يعمل كل في دائرته بروح من التعاون والمشاورة وعلى أساس العلاقات الإنسانية السليمة . ويورد حسن مصطفى وآخرون (١٩٨٩ ، ص ٧٢ -٧١) أنه لا بدا لهذا التواصل أن يحقق الأهداف التالية :

١ - إيجاد جو يحقق الطمأنينة والأمن ، خال من التوتر والقلق .

٢ - إتاحة الفرصة لجميع أعضاء هيئة المدرسة لتحقيق ذاتيتهم ونموهم .

٣ - توفير الثقة بين الجميع ، بين المدير ومعاونيه ، وبين الأساتذة بعضهم بعضاً ، وبينهم وبين التلاميذ .

٤ - إشاعة روح الود والألفه والزمالة بين الجميع .

٥ - الإيمان بالمدرسة وتدعيم تقاليدها والولاء لها، لا للأشخاص.

٦ - تحقيق التعاون وتبادل الرأي والخبرات بين الجميع.

٧ - إقامة العلاقات الإنسانية الصحيحة.

٨ - تشجيع الابتكار والتجريب، ومساعدة أعضاء هيئة المدرسة على إظهار مواهبهم واستغلالها وتنميتها.

٩ - تشجيع الجهد الذي يبذله أعضاء هيئة المدرسة، وتوجيه الثناء لمن يستحق.

١٠ - توزيع المسؤوليات على أعضاء هيئة المدرسة وتدريبهم على القيادة.

١١ - تعريف كل واحد من أعضاء هيئة المدرسة بعمله.

١٢ - توفير حرية الرأي لجميع أعضاء هيئة المدرسة عند مناقشة المسائل والمشكلات المختلفة.

إن المهمة الأساسية للمدير هي إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية، ويساعده في ذلك الهيئة الإدارية وما تضمه من نواب ومساعدين. فالمدير يتعامل مع المعلمين والتلاميذ داخل المدرسة، ومع أعضاء المجتمع الخارجي مثل أولياء أمور الطلبة والمؤسسات الاجتماعية خارج المدرسة. والمدير هو حلقة الوصل بين النظام التعليمي والمدرسة، وله أدوار متداخلة في المدرسة، إذ إنه

يرشد، ويوجه، ويوصل المعلومات ويصدر التعليمات، ويرعى التلاميذ كالأب الناصح أو الأخ النصير، ويرعى المعلمين كالصديق المخلص الأمين.

ويشكل المعلمون عصب العملية التعليمية وقلبها النابض، ويحملون مسؤولية عظيمة، ويتوقف عليهم مدى نجاح العملية أو فشلها. وإنه لمن الصعب أن يتم التعليم بغير معلم. وقد فطن إلى ذلك الأمام أبو حنيفة – رضي الله عنه – كما بينه الإمام بدر الدين بن جماعة. فقد قيل للإمام أبى حنيفة – رضي الله – أن في المسجد حلقة يتدارسون الفقه، فسال : الهم رأس ؟ فأجيب أن لا ، فقال " " لا يفقه هؤلاء أبداً " (حسن عبد العال، ١٩٨٥) .

والمعلمون يقومون بأعمالهم حسب أنظمة وقوانين وأعراف متعارف عليها، ويعطيهم موقعهم في البنية الهيكلية للمدرسة فرصة اقل للضبط والتحكم في ظروف عملهم. فهم لا يتحكمون في الموضوعات التي يدرسونها، أو المواد الدراسية، أو أنظمة التسجيل والقبول، والنجاح والتخرج؛ وتحكم علاقاتهم بالهيئة الإدارية – غالباً – العلاقات الرسمية.

وفي هذا الجو، يقوم التلاميذ الذين يشكلون الغالبية العظمى في بنية المدرسة ومجتمعها بالتلقي والأخذ عن معلميهم، ويتفاعلون، ويتعلمون، ويتدربون ويكتسبون الخبرات الجديدة، ويوازنون بين الأشياء بتوجيه المعلمين وإشرافهم وعلى الرغم من أن المدرسة وجدت لخدمة هؤلاء التلاميذ، غير أن معظم القرارات تتم في المدرسة دون مشورتهم، بل وتكاد تفرض عليهم الأنظمة والمعايير فرضاً.

والمدرسة الحديثة بمثابة مدرسة للمجتمع، تسعى لتحقيق أهدافه بشتى الوسائل التربوية. ومن معالم هذه المدرسة كما أوردها عبد المؤمن الفقي (١٩٩٤، ص ١٤):

١ - تحسين مستوى المعيشة للمواطنين.

٢ - جعل البيئة معملاً لعمليات التعلم المدرسي .

٣ - فتح أبوابها للمجتمع المحلي، وتقديم مرافقها لخدمته.

٤ - تنظيم خططها ومناهجها حول العمليات الأساسية والمسائل الرئيسة للحياة الواقعية.

٥ - اشتراك المواطنين في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها .

٦ - ممارسة الأساليب الديمقراطية فكراً وعملاً في كل المعاملات الإنسانية، والعمل على تطويرها وتنميتها بين جميع أفرادها .

سادسا: التعاون بين المدرسة والمجتمع

نصائح للمدير:

هناك عدة أمور يتوجب على المدير العناية و الاهتمام بها منها:

- تعريف الآباء ببرامج المدرسة و أوجه نشاطها.
- تزويد الصحف المحلية ببرامج المدرسة و ما تقوم به من نشاط لخدمة المجتمع المحلي.

- مقابلة الآباء و غيرهم من الأهالي الراغبين في مناقشة بعض المسائل التربوية.
- تنظيم مكتبة يستفيد منها التلاميذ و الآباء و الأهالي بوجه عام.
- تكوين لجنة من المدرسين للإشراف على برنامج العلاقات العامة.
- المساعدة في تكوين جماعات الآباء و المعلمين و العمل معهم.
- العمل على إصدار صحيفة للمدرسة تعبر عن أغراض المدرسة و برامجها.
- مساعدة المدرسين الجدد و غيرهم من أعضاء هيئة المدرسة في التعرف على شؤون المدرسة و شؤون المجتمع المحلي.
- الإشراف على استخدام المجتمع المحلي لصالة الألعاب بالمدرسة و لصالة الاجتماع بها و لورشها و ملاعبها.
- الاشتراك في برامج مسح المجتمع المحلي.
- توضيح عمل المدرسة للأهالي في المجتمع المحلي بالكلام و الكتابة.
- إعداد المعارض مع أعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع الآباء على زيارة المدرسة بدعوات عامة أو خاصة للتعرف على كافة نواحي النشاط فيها.

- كتابة التقارير عن عمل المدرسة و عرضه على مراقب التعليم و على مدرسي مدرسته و الأهالي في المجتمع المحلي.
- الإشراف على المباني و الملاعب المدرسية و معاينة صلاحيتها لبرامج العلاقات العامة.
- الإلمام بحاجات المدرسين و تعريف مراقب التعليم و المدرسين و الأهالي بهذه الحاجات.
- العمل مع المجالس و الهيئات المحلية إذا وجد ضرورة لذلك .

نصائح للمعلمين:

إن النشاط الذي ينبغي على المدرسين القيام به لتدعيم العلاقات بين المدرسة و المجتمع فيتلخص على النحو الآتي:

- مقابلة الأهالي في المجتمع لمناقشة مشكلات المدرسة معهم.
- عقد المؤتمرات و الاجتماعات مع الآباء لتعريفهم بعمل المدرسة و عرض مشكلات أبنائهم عليهم.
- زيارة بيوت التلاميذ و تشجيع الآباء إذا على زيارة المدرسة.
- إرسال خطابات للآباء إذا وجدت ضرورة لذلك.
- توضيح سياسة المدرسة ووسائل تنفيذها .

- الاشتراك في أنواع النشاط المختلفة في المجتمع المحلي بالإضافة إلى اشتراكهم في النشاط المدرسي.
- الإشراف على بعض الجماعات الترويحية في المجتمع المحلي إذا وجد أن إشرافهم ضروري و مرغوب فيه.
- المساهمة في تحسين العمل في جماعات الآباء و المعلمين.
- الاشتراك في مسح و دراسة المجتمع المحلي مع من يعنيهم الأمر.
- تقويم نتائج العمل بالمدرسة في ضوء تحقيقها لحاجات و رغبات المجتمع المحلي.
- المساهمة بجهودهم في ألوان النشاط التي تساعد على مد خدمات المدرسة للمجتمع.
- محاولة فهم البيئة الخارجية التي يعيش فيها التلاميذ و التعرف على ميولهم و قدراتهم و العمل على تقدمهم و نموهم.

نصائح للمجتمع المحلي:

إن أعضاء المجتمع المحلي يقومون أيضا بنشاط كبير يساهم في التقريب بين المدرسة و المجتمع ومن ألوان النشاط التي يقومون بها ما يلي:

- زيارة المدرسة و التعرف على نواحي العمل فيها.
- حضور المعارض و الحفلات التي تقيمها المدارس.

- التصويت في انتخابات المدارس.
- الاشتراك في المجالس الاستشارية للمجتمع المحلي.
- حضور الاجتماعات العامة التي تقدمها المدارس لأمر من الأمور.
- التعبير عن رأيهم في البرامج التعليمية التي تقدمها المدارس.
- عريف المدارس بحاجات المجتمع المحلي التعليمية.
- طلب معلومات عن أي موضوع مدرسي.
- الإطلاع على التقارير السنوية للمدارس و غيرها من التقارير.
- حضور أنواع النشاط المدرسي و الاشتراك في برامج الكبار التي تشرف عليها المدارس.
- ملاحظة حالة المباني و الأدوات المدرسية و طرق استخدامها و توجيه ملاحظاتهم عنها لمدير المدرسة أو لمراقب التعليم.
- الاشتراك مع أعضاء هيئة المدرسة في تربية الأبناء.

و لا يقتصر برنامج التعاون بين المدرسة و المجتمع على مدير المدرسة و المدرسين و أعضاء المجتمع المحلي .فهو برنامج جماعي يقوم فيه رجال الإدارة المدرسية بدور القيادة و يعملون فيه مع المدرسين و مع كل من يعنيهم أمر المدارس.


الفصل الثالث
مدير المدرسة
★★★★★
صفاته، وواجباته
وأسس اختياره

أولا: الدور التقليدي للمدير

كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها، ومشرفا على هيئة التدريس والموظفين، و قائداً تدريسياً ، وكان الصانع الأول للقرار. وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة ، عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار. وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين ، كما سعى المدير أيضا إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريبا في تلك الممارسات ، وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية، ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة.

لقد كان دور المدير دائماً مركباً. ولقد عرَّف "سيرجيوفاني" تسع مهام للمدير هي:

- **تحقيق الأهداف:** ربط الرؤى المشتركة معاً.
- **المحافظة على الانسجام:** بناء فهم متبادل.
- **تأصيل القيم:** إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
- **التحفيز:** تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
- **الإدارة:** التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم ...الخ.

- **الإيضاح:** إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
- **التمكين:** إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم، وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
- **النمذجة:** تحمل مسؤولية أن يكون نموذجا يُحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
- **الإشراف:** التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها ،" فإن لم تفعل،" فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها.

لقد كتب "سيرجيوفاني" هذه المهام بعد أن أصبح شعار " الشراكة في اتخاذ القرار" هو الشيء الواجب فعله في المدارس. لكن الحقيقة هي أنه قد مضت عقود قبل أن يقبل المدير هذه المهام. ولذلك فقد تحققت هذه المهام التسعة تاريخيا على يد مدير المدرسة. صحيح أنه كان هناك عدد كبير من المديرين المستبدين الذين كانوا يسنون القوانين ، وكان على كل من في المدرسة إتباعها. لقد كانت تلك طريقة سهلة للإدارة. لكن ذلك الأسلوب قد أخذ في الاختفاء تدريجياً مع بداية الستينات ، وبدأ المديرون في تبني نماذج قيادية أكثر إشراكاً للآخرين في اتخاذ القرار.

ولم يصبح مصطلح "القائد التدريسي" شائعا في وصف الدور الرئيسي للمدير في المدرسة إلاّ مع أوائل الثمانينات. وقد بُني هذا المصطلح على مفاهيم قديمة عن القيادة شملت مفاهيم في نظرية الأدوار ونظرية التوقع

ونظرية التأقلم والتفاعل. وقد عرَّف "سميث" و "أندروز" "القائد التدريسي" على أنه الذي :

١) يوفر الموارد اللازمة لتُحقق المدرسة أهدافها الأكاديمية.

٢) يمتلك المعرفة والمهارة في أمور المنهج وقضايا التدريس حتى يدرك المعلمون أن تفاعلهم مع المدير سيؤدي إلى ممارسات تدريسية محسَّنة.

٣) يكون ماهراً في الاتصال بالآخرين.

٤) يكون ذا رؤية.

وفي هذا النموذج ، استخدم المدير عملية المشاركة في اتخاذ القرار؛ بمعنى أنه قد أخذ آراء موظفيه، ثم اتخذ قراره. ومع هذا ظل مدير المدرسة هو المتخذ لمعظم القرارات.

لم يعد اتخاذ القرار على مستوى المدرسة حاملاً لصفة المشاركة، بل أصبح قراراً بالشراكة (وفرق بين المشاركة والشراكة)، مما أدَّى إلى إحداث فوضى شديدة للعديد من مديري المدارس في هذا البلد (الولايات المتحدة الأمريكية).

ومع أواخر الثمانينات ، بدأ نموذج جديد لاتخاذ القرار في غزو النظام المدرسي. وقد أُطلق عليه مصطلح الشراكة في اتخاذ القرار ، أو اتخاذ القرار اعتمادا على الميدان. لقد انتقل اتخاذ القرار من الاستبدادية في الأيام الغابرة

إلى المشاركة ، ثم إلى الإجماع ، ثم إلى الشراكة . ومما يجدر ذكره أنه حتى في العهد الذي كان معظم المديرين أكثر استبدادا ، كان هناك العديد من المديرين الذين استخدموا نموذج المشاركة، إذ كانوا يحصلون على الأفكار والآراء من موظفيهم لاستخدامها في صنع القرار. وعندما أصبح نموذج المشاركة أكثر شيوعاً ، لجأ كثير من المديرين إلى استخدام نماذج الإجماع لصنع بعض القرارات الخاصة بالمدرسة. وذلك يعني أن الجميع متفقون على الخط الذي سيتبع. ولقد لقيت هذه النماذج نجاحاً جيداً . فالمعلمون والموظفون الآخرون كانت لهم كلمة في بعض القرارات المتخذة على الأقل. بينما حرص المديرون المؤمنون حقاً بنموذج الإجماع على أخذ أراء المعلمين في جميع القرارات التي تهمهم. كانت الأدوار آنذاك لا تزال واضحة ومتميزة : المديرون يقودون ويديرون المدرسة ، والمعلمون يعملون ويشاركون في أي قرار يهمهم. ظلّت القضية حتى ذلك الحين بسيطة. ولكن سلطات الولاية والسلطات الفيدرالية وضعت نفسها بعد ذلك في وسط عملية اتخاذ القرار المدرسي وبدأت تفرض مبدأ " الإدارة المعتمدة على الميدان" والذي يأتي مرادفا في المعنى لمبدأ "الشراكة في اتخاذ القرار" . لكن هذا الاستخدام مغلوط لأنهما لا يعنيان الشيء نفسه. وهكذا لم تعد القضية سهلة كما كانت. بل أصبح من المستحيل على أي مدير أن يتبع جميع التعاميم الرسمية. وعموماً فالمدارس تعيش اليوم أقصى حالات الفوضى التي عرفتها في تاريخها .

أما الأسس التي بُني عليها هذا النموذج الجديد ، فقد اعتمدت على تقرير صدر عام ١٩٨٣م عن اللجنة الوطنية للتميز في التعليم، وتضمن دعوة إلى إصلاحات جذرية في التعليم.

وقد تمخض عن ذلك مفاهيم مثل مزيد من مشاركة المعلم في إدارة المدرسة ، والضبط الميداني للمدرسة ، وتفويض صلاحيات للمعلم، والشراكة في اتخاذ القرار ، والإدارة المعتمدة على الميدان. وفي النهاية رَكِبَتْ جميع المؤسسات التربوية العربة نفسها ، وأصدر المنظرون مئات المقالات والكتب. وتدخلت الحكومة.

ما هو مفهوم الشراكة في اتخاذ القرار؟ أو ما هي الإدارة المعتمدة على الميدان؟ إنه، كما أشار لاينتوس قبل عدة سنوات، " مفهوم محير يصعب الإمساك به، فهو يرتبط بتغيرات أساسية في الطريقة التي تُدار بها المدارس، وبتبادل في الأدوار والعلاقات لكل أفراد المجتمع المدرسي. إن الشراكة في صنع القرار هي عملية صنع القرارات التربوية بصيغة تعاونية على مستوى المدرسة". وتعرِّف جامعة كاليفورنيا في سان دييغو هذا المصطلح بالتالي : "تصف الشراكة في صنع القرار بيئة تنظيمية تكون فيها مسؤولية وسلطة التخطيط وحل المشكلات شراكة بين كل العاملين في المنظمة. وتركز الشراكة في صنع القرار على عملية اتخاذ القرار كما تركز على المخرجات " . ويقول مالين وأوجاوا أن "الإدارة المعتمدة على الميدان شكل من أشكال اللامركزية، فهي تنظر إلى كل مدرسة على حدة باعتبارها الوحدة الرئيسية للتحسين،

وتعتمد على إعادة توزيع سلطات اتخاذ القرار باعتبارها الوسيلة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحفيز التحسين والمحافظة عليه".

وهكذا تنقل الإدارة الميدانية بعض القرارات التي كانت تُتخذ عادة على مستوى المنطقة إلى المستوى الميداني للمدرسة المعنية، وذلك هو الجزء الخاص بالميدان. أما جزء الشراكة في اتخاذ القرار فيأتي في صورة النموذج الذي يُفترض من المدير أن يقتدي به عند اتخاذ القرار. إن الغرض من الشراكة في اتخاذ القرار هو تحسين فعالية المدرسة وتحسين التعلم من خلال زيادة التزام الموظفين، والتأكد من أن المدارس أكثر استجابة للاحتياجات الخاصة بطلبتها ومجتمعها.

أما النظريات الأساسية التي انبثق منها نموذج الشراكة في اتخاذ القرار فمعقولة: المشاركة تعني شراء الفكرة، بمعنى أنه عندما يشترك الناس في اتخاذ القرار، فإنهم عادة ما يدعمونه ويتابعونه. هل هذه الطريقة فعالة؟ لقد كانت فعالة في القطاع الخاص كما أكدته العديد من الدراسات البحثية، لكن هناك فروقا كبيرة بين القطاع الخاص والنظام التعليمي. فالشراكة في اتخاذ القرار في الشركات الخاصة تتعلق بالموظفين والمديرين، وجميعهم يجاهدون لرفع نوعية المنتج وزيادة الربح العائد منه، بينما الشراكة في اتخاذ القرار في المدارس ترتبط بالمعلمين والآباء، والطلبة أحياناً، وأفراد المجتمع أحياناً، وأحياناً بعض الموظفين الآخرين، والمدير الذي يدير المدرسة. وفوق ذلك فإن الشركات الخاصة غير مطالبة بالتعامل مع عدد ضخم من القوانين، كما أن

ليس أمامهم تلك المجلدات من المعاملات الورقية التي تصاحب وظيفة مدير المدرسة. وأخيراً ، فإن المدير في القطاع الخاص ليس مسؤولاً مباشرة أمام المكتب المركزي للتعليم ، ولا أمام مجلس إدارة المدرسة. في حين أن مدير المدرسة مسؤول أمام هؤلاء جميعا. وهناك فرق جوهري آخر قد تم التلميح بشأنه من قبل: وهو أن الشركات الخاصة تتعامل مع الأشياء أو مع المنتجات. بينما تتعامل المدارس مع تعلم وتربية الأجيال الناشئة.

ويشير "ليانتوس" إلى أن الشراكة في صنع القرار لا تحل محل المدير كأسلوبٍ صانعٍ للقرار في كل القضايا ، ولكن في بعض القضايا فقط . فلا يزال المدير هو المتخذ لتلك القرارات الخارجة عن نطاق الشراكة في اتخاذ القرار. المشكلة هي ضبابية الخط الفاصل بين هذا النوع من القضايا وذاك. يقول "ستاين" إن الدور الجديد للمدير يتلخص في كونه المنظم والناصح وباني الإجماع الذي يُحسِن الاستفادة من تفكير المجموعة. ولكن آخرين يقولون إن الدور الجديد للمدير هو تيسير اتخاذ القرار، أي أنه المسؤول عن توفير الوقت والمكان المناسبين لالتقاء المجموعات ، ولمساعدتهم على العمل معاً بفعالية ولتقليص العقبات والمشوشات لكل أولئك المشاركين في مجموعة الشراكة في اتخاذ القرار.

و بحث كل من "كونوي" و"كالزي" في نتائج هذا النموذج على التحصيل الطلابي. فالنظرية الأساسية هي أن تحصيل الطلاب سيتحسن نتيجة للشراكة في صنع القرار. بيد أن ذلك لم تثبت صحته مراراً وتكراراً ، بل إن

إحدى الدراسات وجدت أن نوعية التدريس قد انخفضت في مدارس اتسمت بمستوى عالٍ من المشاركة في صنع القرار. ووجدت دراسة أخرى أن المعلمين شعروا بمهنية أكبر واستمتعوا بزيادة سلطاتهم ، إلا أنه لم يحدث تحسن في نوعية التدريس ولا في درجات الطلاب.

و راجع كل من "مالين" و"أوجاوا" عشرات المشاريع المتعلقة باتخاذ القرارات اعتمادا على الميدان وعلى الشراكة في اتخاذ القرار ، وتبينت لهم النتائج الضعيفة نفسها. لم تثبت بعد صحة الفرضية القائمة على أن تعلم الطلاب سيتحسن. " فالمعلومات المتوفرة تلقي بظلال الشك على قدرة خطط الإدارة المعتمدة على الميدان على إنجاز أهدافها. إن الأدلة التي جُمعت من توصيف المشاريع وتقارير الحالة والتقارير الميدانية والدراسات المنتظمة ومصادر الأدبيات ذات العلاقة ، كلها تشير إلى أن الإدارة المعتمدة على الميدان كثيراً ما تخفق في تحقيق أهدافها".

وقد لاحظ "ايندرلين -لامب" أن الدراسات السابقة في هذا الشأن تشير إلى أن المعلمين أنفسهم لم يكونوا راغبين في الانخراط في عملية الشراكة في اتخاذ القرار إلى تلك الدرجة والنوعية التي نصت عليها الأنظمة والأدبيات.

لقد أصدرت بعض الولايات تشريعات لم تكتف بتعميم الإدارة القائمة على الميدان، بل دعت إلى الشراكة في اتخاذ القرار أيضا. لكن تلك التشريعات لم تتضمن أي نوع من الدعم الذي يُعِدُّ الموظفين المعنيين للتغيير

في الأعمال الإدارية. وهذا ليس بمستغرب في التعليم، فكثيراً ما يمرر المشرعون أنظمة، لكن بدون توفير وسائط تعين رجال التعليم على تطبيقها. وهناك بعض الدراسات التي تفيد باحتمال تحقق بعض النتائج الإيجابية من الشراكة في اتخاذ القرار، و لكن هناك الكثير من الإحباط والحيرة نتيجة لها. كما أن أهدافها الأصلية لم تر النور بعد.

لا تزال هناك حاجة إلى مديرين ماهرين لتطبيق مبدأ الإدارة القائمة على الميدان والشراكة في اتخاذ القرار. ويقول تقرير لمجلة"أسبوع التعليم"، أنه في أسوأ الأحوال - فإن هذين النموذجين قد أخذا قوة اتخاذ القرار من أيدي الإداريين المقتدرين ووضعاها في يد مجموعة من الهواة الاعتباطيين والمشاكسين. ويزعم مناصرو هذه النماذج أنها قد حسّنت معنويات المعلمين وهيَّأت الوسيلة



اللازمة لمزيد من مشاركة أولياء الأمور والمجتمعات - بيد أن مقياس النجاح لأي مدرسة هو تحصيل الطلاب. ولا تُظهر الدراسات التربوية أي تحسن في هذا الباب المهم للجميع.

ثانيا: الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة

تعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان، أي مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية. إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقاً لقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته، مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية، ولتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ورغم أن الهيكل الإداري للمدرسة يختلف من مدرسة لأخرى، تبعاً للمرحلة التعليمية وعدد الفصول الدراسية وعدد المعلمين والتلاميذ، إلا أنه في كل الأحوال يوجد بكل مدرسة مسؤول أول يطلق عليه لقب مدير المدرسة.

و مما لاشك فيه أن إدارة المدرسة من المهام الصعبة والحساسة التي تتطلب من صاحبها لكي يكون مديراً ناجحاً، وقادراً على القيام بواجباته على الوجه الأكمل أن يكون :

١ - سليم الجسم والعقل.

٢ - ذو قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله .

٣ - أن يكون موضع ثقة من لدن المعلمين والمسؤولين التربويين.

٤ - أن يكون قادراً على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة .

إن هذه الأمور هامة جداً ، وينبغي توفرها لدى مدير المدرسة ، لكي يكون ناجحا في عمله. فالإنسان الذي يعاني من أمراض جسمية كانت أم نفسية لا يمكنه أن يعالج المشاكل التي تجابهه بهدوء وتبصر ، بل على العكس من ذلك تظهر لديه عند مجابهته لأبسط المشاكل حالات انفعالية تجعله يفقد أعصابه فيتصرف تصرفات خطيرة ومضرة تزيد المشاكل تعقيداً بدلاً من حلها ، وعلينا أن لا ننسى الحكمة القائلة [**العقل السليم في الجسم السليم**] .

أما بالنسبة للصفة الثانية [**المقدرة والكفاءة**] فيمكن تقدير مدى توفرها في من يراد اختياره الإدارة المدرسة من خلال عمله كمعلم ، قبل أن يصبح مديراً ، إذ بالإمكان معرفة مدى قابليته على القيام بواجباته المدرسية ، والجهود التي كان يبذلها لرفع مستوى طلابه في مختلف المجالات ، ومدى ضبطه لصفه ، ونوع العلاقات السائدة بينه وبين طلابه وزملائه المعلمين ، ومدى احترامهم له ، ومدى قابليته على خلق العلاقات الإنسانية الطبيعية في المحيط المدرسي ، إدارةً ومعلمين وطلاباً ، ذلك أن مدير المدرسة بطبيعة عمله مسؤول عن النضوج الفكري للمعلمين والطلاب معاً ، وإن أي جهل لهذه الحقيقة إنما يسبب التوتر في العلاقات المدرسية ، ويشيع الفوضى ، ويُفقد النظام ، ويؤدي بالتالي إلى فشل المدرسة .

أما ما يخص الصفة الثالثة [**الثقة**] فإنها تتوقف على سلامته الجسمية والنفسية من جهة وعلى مقدرته وقابليته من جهة أخرى ،إذ أن هاتين الصفتين تمكناه من أداء واجباته المدرسية كما ينبغي.

أما الصفة الرابعة فإن لها أهمية قصوى ، ذلك أن مدير المدرسة يواجه كل يوم العديد من المشاكل الإدارية والتربوية ،داخل المدرسة وخارجها ، منها ما يخص الطلاب ،ومنها ما يخص المعلمين ، وإن المدير الناجح هو الذي يستطيع البت في هذه المشاكل بشكل حاسم ودقيق . وطبيعي أن ما أقصده بالحاسم ليس التسرع في إعطاء الحكم لأن ذلك يعطي النتائج العكسية ، بل على العكس من ذلك ينبغي أن يكون متبصراً ، قادراً على تحليل المشاكل وفهمها ، وسماع آراء المعلمين ، والأخذ بما هو صائب منها دون مكابرة أو استعلاء .

هذه هي أهم الصفات الواجب توفرها بمدير المدرسة والتي تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل وأن أي أساس آخر لاختيار مدير المدرسة لن يعطي النتائج المرجوة ، وبالتالي لن يساعد على نجاح المدرسة في مهمة أعداد الأجيال التي نصبو إليها ، والمسلحة بسلاح العلم والمعرفة والأخلاق ، والقيم الإنسانية النبيلة .

ثالثا: العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة

١ - توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح وأشعار العاملين مدرسين وإداريين بالانتماء إلى المدرسة وحب العمل داخلها والرضا عن عملهم.

٢ - مراعاة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي.

٣ - تفويض السلطات . فمدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من أعمال المدرسة وإنما يجب إن يفوض جزءا من سلطاته لوكيل المدرسة ولمشرفي المواد وللمدرسين وان يحدد الاختصاصات بوضوح وينفذ مبدأ وحدة الأمر حتى لا تعدد الرؤساء وبالتالي تتضارب الأوامر.

٤ - إحكام الصلة وتقوية الروابط بين المدرسة واسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسة وإطلاعهم على أهدافهم وسياستها.

٥ - يجب على الإدارة المدرسية حل الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية كذلك يجب إن نهتم بمواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ .

٦ - النمو المهني المستمر للمدير حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية ودفعها للإمام.

٧ - وعيه التام لخطورة المهمة الملقاة على عاتقه باعتبار إن المدرسة عامل هام في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون على خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم.

٨ - ميله للتجديد وبخاصة في ميدان عمله بحيث يتجه نحو التطوير والإبداع باعتباره القائد التربوي في المدرسة فلا يقف عند حد تنفيذ التعليمات التي تصدر إليه.

٩ - قدرته على المتابعة والمثابرة حتى يتمكن من تنفيذ الخطة التي رسمها مع زملائه ويقف على ما يعوق سير التنفيذ إن وجد للعمل على تخطيه والتغلب عليه ومن ثم تقويم العمل لتعديل الخطة واستبدالها.

١٠ - قدرته على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين وقدرته على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه.

١١ - الإخلاص في العمل حتى يكون قدوة صالحة لغيره.

١٢ - قدرته على حسن التصرف واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .

١٣ - إن يعتمد الصدق والوضوح والموضوعية في عرضه للأمور ودون تحيز أو محاباة حتى يحظى باحترام الجميع ويكسب ثقتهم ويكون تعامله مع الآخرين صريحا وواضحا.

١٤ - إن يثني ويشجع كل مدرس أدى عملا ممتازا. أخذا بيد المدرس الضعيف بتشجيعه للتغلب على ضعفه بعد معرفة أسبابه.

١٥ - حسن التعامل مع المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور.



رابعاً : العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة

١ - طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من لا مركزية واستقلال السلطات الحكم المحلي.

٢ - مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.

٣ - القيم الدفينة والخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم أن يقوموا في خدمة أبنائهم ومجتمعهم.

٤ - طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح لمديري أو مراقبي التعليم من استقلال ولا مركزية في إدارة وتوجيه شئون التعليم.

٥ - نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.

٦ - مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسئولون في الأجهزة التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للإشراف في مسئولية إدارة التعليم .

٧ - مدى ما تمارسه السلطات الإدارية التربوية المركزية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مدراء المدارس التابعة لها.

٨ - مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنين للمساهمة في الأعمال ومدى استعدادهم ورغبتهم في المساهمة.

٩ - مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسئولياته وسلطاته الإدارية.

خامساً: الكفايات اللازمة لمدير المدرسة

١ - أن يُلمّ مدير المدرسة بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية، ومراحل النمو، وسيكولوجية التعلم والتي تقوم عليها طرق وأساليب التدريس، وتنظيمات المناهج الدراسية.

٢ - أن تكون لدى مدير المدرسة خلفيةٌ قويةٌ بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية، وبصفة خاصة علم الاجتماع التنظيمي وسلوك الناشئة الذي يمكن أن يعينه على فهم المشكلات التي تواجهه.

٣ - أن يُلم مدير المدرسة بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة باعتبارها روافد لنظام عضوي واحد .

٤ - أن يكون مدير المدرسة قادراً على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها ، كما يجب أن يكون ماهراً في استخدام الأساليب الفعالة في تحقيق تقدم تلك البرامج .

٥ - أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على الاستفادة المثلى من الخدمات الاجتماعية المعنية كتلك التي تقدم بواسطة أمناء المكتبات، والأخصائيين الاجتماعيين، ورجال الصحة المدرسية.

٦ - أن تكون لدى مدير المدرسة معرفةٌ جيدةٌ بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية، وبما يحقق تقدم العملية التعليمية، دون تدخل مباشر في عمل المدرسين.

٧ - أن تكون لدى مدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس، وخاصة حديثي العهد بالمهنة منهم.

٨ - أن تكون لمدير المدرسة القدرة على حماية القيم الأخلاقية والعملية المثلى التي تتحقق وفقاً لما يتمتع به المدير من علاقة وثيقة ومباشرة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ .

٩ - أن تتوفر لدى مدير المدرسة قدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومنظمات أولياء الأمور واحتياجاتهم، وأن تتوافر لديه المهارات التي تمكنه من إقامة العلاقات التي تربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

١٠ - أن يلم مدير المدرسة بالمعلومات الخاصة بشؤون التلاميذ التي تمكنه من معرفة إجراءات القبول والتحويل. وكذلك المهارات اللازمة لاستخدام وسائل فنية للتعامل مع التلاميذ كأفراد وجماعات وتوجيههم في إقامة أنظمة طلابية تقوم على فكرة الحكم الذاتي والانتماء الاجتماعي.

١١ - أن تكون لدى مدير المدرسة المهارات الأساسية لإدارة عملية تقويم التلاميذ وتنظيمها، وإنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لبنائهم.

١٢ - أن يمتلك مدير المدرسة خلفية ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية، وتساعده في أداء الدور القيادي داخل المجتمع المحلي.

١٣ - أن تكون لدى مدير المدرسة مهارات اجتماعية تمكنه من القيام بدور الوسيط المنسق بين القوى المختلفة التي تؤثر في عمل المدرسة، وذلك بغرض توجيه ذلك التأثير لصالح تحقيق الأهداف المدرسية.

١٤ - أن تكون لدى مدير المدرسة الذي يتطلع إلى قدر كبير من التميز والاحترام بين الجميع خلفيةٌ تربويةٌ غنيةٌ تمكنه من تطوير فلسفة تربوية شخصية تهيئ له الدور القيادي للآخرين، وخاصةً بين أبناء المهنة من أعضاء هيئة التدريس، كما تمكنه الخلفية التربوية من إحداث التوازن المطلوب بين أفراد هيئة التدريس والتدخل لحسم الصراعات الفنية، أو فض المشكلات التعليمية بعقلية علمية وموضوعية.

١٥ - أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على العمل التعاوني والقيادي وما يحتاجه لك من مهارات ومعلومات متخصصة من جانب المدير، نظراً لحاجته للعمل مع أعضاء هيئة التدريس لانتقاء الإجراءات التعليمية والتربوية المناسبة من بين الكثير من الإجراءات المركبة والمختلفة وتطبيقها.



سادساً: أسس اختيار مدير المدرسة

١ - استقبال طلبات المرشحين وأوراقهم المقدمة إلى المؤسسة صاحبة العمل.

٢ - مراجعة الطلبات المستوفاة للتعرف على الأشخاص الأكثر جدارة والأقرب إلى المستوى المطلوب، وإعطاء أصحابها الأولوية في الخطوات اللاحقة، وللوقوف على مدى استيفاء الطلبات للبيانات والمعلومات المطلوبة من أجل استبعاد غير المكتمل منها، أو طلب المزيد من الإيضاحات والمستندات من أصحابها.

٣ - التأكد من لياقة المرشح صحياً ومن قدرته الجسمية على القيام بالعمل، ولذلك، فمن الممكن أن يطلب من المرشح إجراء فحص طبي.

٤ - إجراء مقابلات للأفراد المرشحين، وقد يتم سؤال المرشح عن سبب تقدمه للعمل وتوقعاته منه، أو مطالبته بالتحدث عن أسلوب عمله أو إدارته فيما لو حصل على العمل (الوظيفة)، وعن رأيه في كيفية مواجهة تحديات العمل في المؤسسة.

٥ - إجراء اختبارات بحسب طبيعة الوظيفة الشاغرة، وقد تكون تلك الاختبارات شفوية، أو كتابية، أو تطبيقية، أو مزيجاً بينها.

٦ - المفاضلة بين المتقدمين بناءً على معايير موضوعية محددة منسجمة مع طبيعة الوظيفة الشاغرة تُمكن اللجنة أو الهيئة القائمة على عملية الاختيار من اختيار الأنسب.

٧ - إشعار الشخص الذي وقع عليه الاختيار بقرار اختياره واستخدامه لفترة تجريبية للتأكد العملي من صلاحيته للعمل وقدرته على القيام بمهامه المطلوبة وذلك قبل تثبيته في الوظيفة أو المركز. أما فيما يتعلق بمن لم يتم اختياره، فمن اللازم إظهار الاحترام له والاعتذار له من عدم اختياره.

٨ - اتخاذ القرار المناسب بشأن المستخدم وصلاحيته للعمل وتثبيته، أو استبعاده والاستغناء عنه.

٩ - أن يكون اختيار مديري المدارس من المدرسين ذوى الموهبة والقدرة على تحمل أعباء القيادة مع الأخذ في الاعتبار أن المعلم الناجح ليس بالضرورة أن يكون مديراً ناجحاً .

١٠ - أن يكون على مستوى الكفاءة والامتياز وقوة الشخصية.

١١ - أن يكون حاصلاً على تقدير جيد جداً فما فوق في سنتين من الثلاث الأخيرة .

١٢ - أن يكون أمضى عامين على الأقل في وظيفته الأخيرة .

وهناك خطوات أخرى أساسية وتمهيدية تتقدم الخطوات السابقة قد يعدها بعض المختصين من خطوات عملية الاختيار. وتتمثل تلك الخطوات التمهيدية بـ: تحليل العمل وتحديد مواصفاته ومواصفات شاغله، وتحديد معايير الاختيار، والإعلان عن المراكز الشاغرة وآلية التقدم إليها.

ويتم التركيز على عملية اختيار مدير المدرسة باعتبارها عملية شاقة وحساسة، إذ لابد من التأكد من أن المدير يمتلك المهارات والكفايات المطلوبة منه شخصياً ومهنياً لإتمام دوره والقيام بمسؤولياته، خاصة وأن له دوراً أساسياً في فعالية المدرسة وتحقيقها لأهدافها، وفي الوصول إلى مخرجات صائبة لعملية التعلم. وتتم عملية اختيار مدير المدرسة بطرق وأساليب شتى نستعرض أهمها وليست هناك طريقة معينة مثلى في عملية الاختيار، بل إنها تخضع لظروف النظام التعليمي والبدائل المتوفرة له، غير أن بعض الطرائق تمتاز عن غيرها بدرجة أكبر من الموضوعية والنزاهة ومراعاة تكافؤ فرص التقدم للعاملين في الحقل التربوي. وقد صنف محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود (١٩٩٣) تلك الأساليب في ثلاثة أصناف: أسلوب الأقدمية، وأسلوب الجدارة، ومقاييس الرتب.

سابعاً: مهام مدير المدرسة الناجح

أخي وزميلي مدير (ة) المدرسة إليك بعض النقاط التي إن أوليتها إهتمامك كان النجاح حليفك بإذن الله وهو ما نتمناه . هذه النقاط تهم أيضا مشرف الإدارة المدرسية الزائر لمدرستك وهي ما يبحث عنه أثناء الزيارة أوردها لكم باختصار .

أعمال مطلوب من مدير المدرسة الاهتمام بها :

١ - المدخل العام للمدرسة من حيث(اللوحة الخاصة باسم المدرسة ومطابقتها للأنظمة – وجود اللوحات التوجيهية والإرشادية – النظافة العامة له وللساحات الخارجية في المدرسة) .

٢ - مكتب مدير المدرسة (تنظيمه توفر العناصر المعينة للمدير واللوحات الخاصة بمنسوبي المدرسة والمجالس واللجان المدرسة ووجود الجدول المدرسي.. .

٣ - دفتر الدوام (هل يقفل في الوقت المحدد.هل هو مطابق لما جاء في الدليل الإجرائي....)

٤ - البرنامج الصباحي (مدته وجودته..)

٥ - الجدول المدرسي من حيث حسن التوزيع ومدى واقعيته .

٦ - توزيع الأعمال بين العاملين ومتابعتها .

٧ – اللجان المدرسية وتفعيلها .

٨ – الاجتماعات المدرسية .

٩ – النشاط المدرسي(وجود الخطة,تفعيلها ...)

١٠ – الإشراف اليومي(جدول الإشراف وتنظيمه)

١١ – قبول الطلاب ومدى الالتزام بشروطه .

١٢ – السجلات ومدى توفرها ملفات المدرسة (للعاملين,للطلاب,ملفات التعاميم)

١٣ – المقصف المدرسي : (هل اللجنة مشكلة وهل هي مفعله ,نظافته)

١٤ – المختبر المدرسي : (وتفعيلة ,ونظافته ,وسلامته) .

١٥ – الخطة المدرسية (وجودها – شموليتها –مرونتها) .

١٦ – متابعة مدير المدرسة للبريد الإلكتروني والتعاميم .

١٧ – تحليل نتائج الاختبارات .

١٨ – المستودع والعهدة .

١٩ – النظافة والصيانة لمرافق المدرسة ومتابعتها . وسائل السلامة مثل توفر مخارج الطوارئ ووجود خطة الطوارئ......) .

٢٠ – متابعة المدير للكتب الدراسية(توفر الطبعات الجديدة..)

٢١ - متابعة المدير لأعمال المرشد الطلابي.

٢٢ - متابعة المدير للمعلمين (الزيارات الصفية - النمو المهني - متابعة الأعمال التحريرية).

أثر مدير المدرسة التربوي:

- العلاقات بين العاملين.
- متابعة الظواهر السلوكية لدى الطلاب.
- قدرة المدير على التجديد والابتكار.
- علاقة المدير بالمشرف التربوي الزائر.
- علاقة المدير بأولياء الأمور والبيئة المحيطة بالمدرسة.

مهام مدير المدرسة كثيرة وكبيرة . ومدير المدرسة الناجح هو من يستطيع القيام بها على أكمل وجه،وليس له سبيل إلى ذلك إلا بتوفيق الله عز وجل ثم بقدرته على حسن توزيع المهام بين العاملين ومتابعة ذلك فالمتابعة مهمة جدا حتى نتأكد من النتائج ومدى تطابقها مع أهدافنا المعلنة. وليس ضروريا أن يكون التطابق ١٠٠٪.

يستطيع مدير المدرسة النجاح إذا أحسن توجيه جهود العاملين معه وتابعهم .فليس ضروريا أن يقوم بكل تلك الأعمال لوحده فالإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل هي توجيه الجهود نحو تحقيق العمل على الوجه المطلوب.

ثامناً: من وظائف مدير المدرسة التخطيط الإداري الاستراتيجي

إننا نعيش الآن عصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغير وما أفرزته من تحديات محلية وعالمية لعل من أهمها الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، ولكي يواكب مدير المدرسة هذه المتغيرات فإن عليه أن يدرك أن الأخذ بالتخطيط هو سبيله لمواجهة تلك التحديات، إذ يعد التخطيط بمعناه الشامل ضرورة إنسانية حتمية لمجابهة المشكلات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات محددة للتعامل مع الأحداث وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة.

وما من شك بأن التخطيط الناجح أساس التطوير الناجح ، ولكن أي نوع من التخطيط نريد في مؤسساتنا التربوية؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل قد تكمن في جوهر نموذج التخطيط المستخدم، وما يحققه من نتائج، ويعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحسانا وانتشارا في السنوات الأخيرة، إيمانا بدوره وأهميته وضرورته في تحقيق النجاح للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ومنها المؤسسات التربوية، ذلك لأن جوهره يدور حول الإجابة عن التساؤلات التالية: أين نحن؟ إلى أين نريد أن نصل بنهاية فترة زمنية محددة؟ ما الموارد المخصصة إلى حيث نريد أن نكون؟ كيف الوصول إلى

حيث نريد؟ متى يتم الإنجاز؟ من سيكون المسؤول؟ (مسؤولية التنفيذ ، الإشراف والمتابعة والتقويم، مسؤولية اتخاذ القرارات. ما هو تأثير الموارد البشرية؟ ما هي قاعدة البيانات المطلوبة لقياس التقدم؟ وذلك بهدف التكيف مع المتغيرات في بيئة المدرسة من خلال حسن توظيف الموارد واستكشاف الفرص والتحديات وتحديد عوامل القوة والضعف بالمؤسسة التربوية.

التخطيط الإداري الإستراتيجي

يعد التخطيط إحدى وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة، ويعتبر عنصرا أساسيا من عناصرها، فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في الدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، والقياس الواقعي لاحتياجاته والحصر الدقيق لموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ، لمقابلة احتياجات المجتمع حسب أولوياتها وفي ضوء الإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

والتخطيط يحدد مسار العمل، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وهو الوظيفة الأولى والأساسية في عمل مدير المدرسة بصفته واجهة الإدارة المدرسية في مدرسته، ولا تتحقق فعالية التخطيط إلا من خلال قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجية واضحة المعالم محددة لمجابهة مواقف مستقبلية وفقا لرؤى مدروسة.

"والتخطيط الإستراتيجي المدرسي بدوره يركز علي العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط

العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج المدرسة، وتحسين برامج المدرسة المختلفة.

وكما هو معلوم فإنه على كل بيئة مدرسية تنشد التطور والتجديد أن تعتمد على التغيير، ومديري المدارس يمكنهم الاستجابة لهذا التغيير، وفي نفس الوقت يمكنهم جمع البيانات التي توجه مستقبل المدرسة، وتطوير الرؤية التي يرغبون في أن تصل إليها المدرسة مستقبلا، والتخطيط الإستراتيجي إحدى وسائلهم في ذلك إذ هو في أبسط صوره عملية تخطيط طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ونوع من التخطيط يسمح لمديري المدارس لتقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم؟، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟

تاسعاً: وصايا لمدير المدرسة

١ - ينبغي لمدير المدرسة أن يكون المثل الأعلى لكافة المعلمين في القيام بواجباته المدرسية ، فالمعلمون غالباً ما يقتدون بمدير مدرستهم ، ينشطون بنشاطه ويهملون بإهماله.

٢ - ينبغي لمدير المدرسة أن يكون مرناً بتصرفاته ، غير متسرع في إصدار القرارات ، وبذلك يتمكن من معالجة ما يصادفه من مشاكل ، ويذللها بسهولة ويسر .

٣ - ينبغي لمدير المدرسة أن يجمع بين العطف والمحبة والحزم في علاقاته مع الطلاب والمعلمين ، ويعرف متى يستخدم الحزم في حل المشاكل ، ومتى يستخدم اللين .

٤ - على مدير المدرسة أن يكون ديمقراطياً في تصرفاته وتفكيره ، لأن الديمقراطية هي السبيل الأمثل للوصول إلى النتائج الصحيحة ، ليس في مجال التربية والإدارة فحسب ، بل في كافة مجالات الحياة الأخرى .

٥ - على مدير المدرسة أن يكون متواضعاً ، بعيداً عن التعالي والغرور ، وأن يعمل بكل جهده على كسب ثقة المعلمين لأن ذلك هو السبيل لخلق التعاون بين المعلمين والإدارة ، وبالتالي نجاح المدرسة ، فلا يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها إلا إذا ساد التعاون في المحيط المدرسي .

٦ - على مدير المدرسة أن يتجنب كل ما من شأنه أن يخلق التكتلات في صفوف الهيئة التعليمية ، وعليه أن يتجنب تقديم معلم على حساب الآخرين ، لأن ذلك يخلق بكل تأكيد روح التذمر في نفوس المعلمين ويجعلهم يعزفون عن التعاون .

٧ - على مدير المدرسة أن يكون قادراً على التعبير عما يريده تكلماً وكتابة ، فالمدير المتمكن من التعبير الجيد يؤثر تأثيراً بالغاً في نفسية المعلمين والطلاب ، ويجعلهم يثقون بأن مدير مدرستهم أهلُ لهذا المنصب .

٨ – على مدير المدرسة أن تكون له معرفة جيدة بطلاب مدرسته ، وذلك عن طريق حفظ أسمائهم والتعرف على الطلاب المتفوقين منهم والمتأخرين ، والذين هم مثال للأدب والأخلاق ، والطلاب المشاكسين الذين يميلون للشراسة وخلق المشاكل ، من معالجة مشاكلهم وحلها .

ولابدّ للمدير لكي يقوم بهذا العمل ، أن ينظم لكل طالب ملف خاص به ، تدون فيه كافة المعلومات المتعلقة بأوضاع الطلاب السلوكية والدراسية ، وتكون مرجعاً له وللمعلمين عند معالجتهم المشاكل التي تنشأ في المدرسة ، إذ بواسطتها يمكن التعرف على سيرة التلاميذ وسلوكهم ، ونقاط الضعف فيهم، وبالتالي معالجة تلك المشاكل بالشكل الذي يحقق الهدف المنشود للتربية .

عاشراً: مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم

إن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً في مدرسته . ويفرض هذا الدور قيام مدير المدرسة بمهام إدارية ومهام فنية ومع التأكيد على أن العمل الإداري التربوي هو في خدمه العمل الفني وانطلاقاً من إن الإشراف التربوي هو أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعني بالجانب الفني فيها فإن مدير المدرسة هو من الزاوية قائداً تربويا لمدرسته فهو ليس إدارياً مخصاً ولكنة مشرف تربوي مقيم لهذا فإن مجالات عمل مدير المدرسة تتضمن ما يلي :

١) تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً .

٢) تحسين تنفيذ المناهج المدرسية .

٣) التلاميذ .

٤) البناء المدرسي وملحقاته .

٥) البيئة المحلية والمجتمع المحلي .

ويمكن تحقيق أغراض هذه الجوانب عن طريق قيام مدير المدرسة بأعمال تقلب عليها السمة الإدارية تتضمن المجالات التالية :

١) التخطيط .
٢) التنفيذ .
٣) المتابعة .
٤) التقويم .

أولاً / التخطيط :

وهو العنصر الأساسي في تحقيق سلامة العمل الإداري حيث أن العمل الإداري يجب أن يكون مخططاً بدقة قبل بداية العام الدراسي لذلك يجب أن يضع مدير المدرسة خطة عمل تغطى كافة الأنشطة الإدارية التي يقوم بها في أثناء الدوام الدراسي من بدايته إلى نهايته .

ثانياً / التنفيذ :

وفي هذه المرحلة توضع الإجراءات الإدارية المقترحة موضع التنفيذ ويسير مدير المدرسة فيها طبقاً للمراحل التالية :

أ) المهام الإدارية في بداية العام الدراسي :

وتشمل هذه الإجراءات الإعداد الجيد لبدء العام الدراسي ومراجعة سير العمل في الأيام الدراسية ومن هذه الإجراءات :

١) التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين كافة التخصصات قد تحقق .

٢) يتأكد مدير المدرسة من أن الإداريين الذين تكون المدرسة بحاجة إليهم متواجدون وأن عددهم يكفى لتيسير العمل المدرسي .

٣) يتأكد أن الفنيين متوافرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية أو غيرها ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم .

٤) التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي التلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائق مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطبعات المقررة

٥) التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة .

٦) التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحيتها للتلاميذ واكتمال أثاثها .

٧) عمل الجدول المدرسي بحيث يغطى جميع المقررات التي على الطالب دراستها مع مراعاة الأوقات الملائمة لكل مادة منها وتوزيع حصص المادة على أيام الأسبوع .

٨) الحرص على توفر مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي .

ب) المهام الإدارية أثناء العام الدراسي :

١ – الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمتابعة قضايا إدارية تهم المدرسة والنظام المدرسي .

٢ – مراقبة دوام المعلمين من حيث الالتزام بمواعيد الحصص المكلفين بها والالتزام بالجدول المدرسي .

٣ – مراقبة دوام التلاميذ .

٤ – مراقبة دوام الإداريين والعمال والفنيين .

٥ – تأمين الإمكانات المالية اللازمة للمدرسة .

٦ – كتابة التقارير إلى الإدارة التعليمية بهدف عرض سير الدراسة أو المشكلات التي تعترض العمل التربوي أو بيان حاجات المدرسة من المعلمين أو التسهيلات المالية .

٧ – صيانة البناء المدرسي ومرافقة .

٨ - مواجهة المشكلات الطارئة .

٩ - تنظيم العمل التربوي المدرسي من خلال عمل اللجان المختلفة من المعلمين والتلاميذ لتيسير العمل التربوي.

ح) المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي :

وتشمل هذه المهام الجوانب التالية :

١ - الإعداد للاختبارات وتنفيذها .

٢ - مراقبة سير الاختبارات .

٣ - الإشراف بشكل مباشر على التصحيح ورصد الدرجات .

٤ - الإشراف على النتائج وكتابة الشهادات وكشوف الدراجات طبقاً للأنظمة المرعية.

٥ - استلام اللوازم والأجهزة من المعلمين .

٦ - جرد الكتب المدرسية .

٧ - استلام السجلات الرسمية من المعلمين والإداريين .

٨ - كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي والمقترحات لتحسين سير العمل الإداري في العام الدراسي .

ثالثاً / المتابعة :

إن أي تخطيط أو تنظيم ليس له أية فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مشغولا بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة .

وتشمل المتابعة ما يلي :

١ - متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي .
٢ - متابعة أعمال هيئة التدريس والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص .
٣ - متابعة مستويات الطلاب الشهرية .
٤ - متابعة تنفيذ قرارات مجالس المدرسة .
٥ - متابعة تقويم أعمال الطلاب .
٦ - متابعة النشاط المدرسي .
٧ - فحص أعمال الشئون المالية والإدارية والمراجعة في فترات دورية .
٨ - متابعة الخدمات داخل المدرسة .

رابعاً / التقويم

لعل من أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة والطلاب عن أساس علمي سليم حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية . أما عناصر التقويم فتشمل :

١ - تقويم التلاميذ .

٢ - تقويم المناهج والكتب الدراسية .

٣ - تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية .

٤ - تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية .

٥ - تقديم تقارير نترابة وسنوية من المدرسة إلى المختصين .

بالعودة إلى مجالات عمل مدير المدرسة وتناول كل منها بشيء الإيجار نجد التالي :

أولاً : دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً يقصد بالنمو المعرفي للمعلمين تطوير كفايتهم التعليمية وتشمل جانبين المعرفي والسلوكي.

أما الجانب المعرفي فيتضمن :

١ - معرفة خصائص التلاميذ النفسية والجسمية والاجتماعية ومراعاة هذه الخصائص في التعليم .

٢ - المعلومات والحقائق التعميمات في المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها .

٣ - حاجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والعلمية .

٤ - الأسس التي تبنى عليها المناهج الدراسية .

٥ - طرق التدريس المناسبة لمادته التي يقوم بتدريسها .

٦ - المكتشفات العلمية والأدبية التي تساعده على .

٧ - دورة في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية .

أما الجانب السلوكي فيشمل :

١ - القدرة على إدارة غرفة الصف .

٢ - قدرة المعلم على التخطيط لدروسه بمستوياته الثلاث (السنوي واليومي والدراسي) .

٣ - قدرة المعلم على استخدام الوسائل التعليمية .

٤ - قدرة المعلم على تنظيم نشاطات صفية ولا صفية مناسبة لتلاميذه.

٥ - قدرة المعلم على استخدام اللغة العربية السليمة بوضوح .

٦ - قدرة المعلم على وضع اختبارات تقيس تحصيل التلاميذ .

٧ - قدرة المعلم على تحليل نتائج الاختبارات .

٨ - قدرة المعلم على طرح الأسئلة داخل الصف .

٩ - قدرة المعلم على إنتاج ما يلزمه من وسائل تعليمية .

١٠ - قدرة المعلم على توظيف الكتاب المدرسي توظيف فاعلاً .

١١ - قدرة المعلم على إثراء المناهج الدراسية .

١٢ - قدرة المعلم على التواصل الإيجابي مع من يتعامل معهم في الإدارة التربوية من أجل تطوير مهاراته التعليمية .

<u>ثانياً</u> : دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المناهج المدرسية : المنهاج يشمل أربعة عناصر أساسية هي : الأهداف المحتوى – الخبرات – التقويم .

وعلية فإن مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج المدرسي تتضمن :

١ - إثراء المادة العلمية .

٢ - توظيف الكتاب المدرسي .

٣ - استخدام الوسائل التعليمية .

٤ - توفير الوسائل التعليمية اللازمة .

٥ - توظيف الإذاعة المدرسية .

٦ - توظيف المكتبة المدرسية .

٧ - الأنشطة الصفية وآلا صفية .

٨ - توظيف المختبر المدرسي .

٩ - الرحلات المدرسية .

١٠ - الاختبارات التشخيصية .

١١ - الاختبارات التحصيليه .

١٢ - قياس تحصيل التلاميذ وتقويمة .

ثالثاً : دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ :

١ - إجراء خطط توجيهية منظمة لنوعية التلاميذ حول النظام المدرس وأسس النجاح والرسوب وما للتلميذ من حقوق وما علية من واجبات .

٢ - توفير الظروف المناسبة ليمارس التلميذ حقه في الدراسة .

٣ - إيجاد نظام لتسجيل وجمع المعلومات تراكميا لتوجية التلميذ بفعالية نحو اكتشاف طاقاته .

٤ - مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرامج التوجيه والإرشاد .

٥ - العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين .

٦ - إيجاد نظام واضح ومحدد لمحاسبة التلاميذ واطلاع التلاميذ مسبقاً علية .

٧ - مواجهة المشكلات الخاصة بالتلاميذ النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي .

٨ - تنسيق نشاطات التلاميذ المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي .

٩ - مشاركة التلاميذ في تيسير اليوم المدرسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام والمساهمة في بعض المهام الإدارية .

رابعاً : دور مدير المدرسة في التعارف مع البيئة المحلية : وهو يعتبر من الأدوار المميزة والهامة التي تظهر الفروق الفردية بين السلوكيات الإدارية من مدرسة إلى أخرى فمدير المدرسة يجب أن ينجح في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي .

ومدير المدرسة الواعي هو الذي يضع خطته الواضحة الأهداف محدود الطرائق للاستفادة من البيئة المحلية على النمو المطلوب ، لا أن يكون ذلك عشوائياً يسير حسب الصدفة .

بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة في مجال إدارة وتنظيم المدرسة :

أولاً / في مجال إدارة المدرسة :

١ - أسلوب مشاركة العاملين .

٢ - إصدار الأوامر دون الرجوع للعاملين .

٣ - عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين .

٤ - توزيع المسئوليات في ضوء تخصص وقدرات كل معلم .

٥ - الحزم مع اللين .

٦ - الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين .

٧ - الحزم والمرونة .

٨ - الربط بين بعض الأنواع السابقة .

ثانياً / في مجال النواحي الإدارية والإشرافية :

١ - التركيز على النواحي الإدارية في إدارة وتنظيم المدرسة .

٢ - إعطاء وقت كاف وأهمية للأعمال الكتابية .

٣ - التركيز على النواحي الإشرافية .

٤ - إعطاء وقت كاف وأهمية للتلاميذ وهيئة التدريس والمجتمع المحلي .

٥ - التنسيق بين النواحي الإدارية والإشرافية .

٦ - الربط بين بعض الأنواع السابقة .

ثالثاً / في مجال تنظيم المدرسة :

١ - المرونة بالدرجة الكافية.

٢ - التركيز على المادة الدراسية .

٣ - التركيز على النشاطات المدرسية .

٤ - التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجة .

٥ - النمو الوظيفي للعاملين .

٦ - تشجيع روح عمل الفريق الواحد .

٧ - الربط بين بعض الأنواع السابقة .

رابعاً / في مجال اتخاذ القرار :

١ - أن يكون القرار فردياً .

٢ - مشاركة البعض في اتخاذ قرار متعلق بشئون المدرسة.

٣ - إعطاء دور للتلاميذ للمشاركة في اتخاذ القرار.

٤ - اتخاذ القرار من حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار.

٥ - مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار.

خامساً / في مجال الفاعلية والكفاءات :

١ - العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.

٢ - العمل على تحقيق وإشباع رغبات العاملين .

٣ - مراعاة الظروف المحيطة بالموقف المتعلق باتخاذ القرار.

٤ - عمل توازن وتكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين وموقف الأداء.

٥ - الإلمام بالمنهج الدراسي لكل المراحل.

٦ - فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة.

حادي عشر: حتى يكون اجتماع مدير المدرسة مع المعلمين ناجحاً

- أن يكون بمناسبة أو يكون له سبب كأن يكون الاجتماع من أجل الاستعداد لامتحان منتصف الفصل أو بداية العام أو لطرح مشكلة أو مشروع ما .
- أن يتم إبلاغ المعلمين قبل وقت كافي من الاستعداد ولا يتعارض مع أعمال أخرى .
- أن تكتب موضوع الاجتماع ويوزع على المعلمين من أجل كتابة الملاحظات أو طرح ما يخدم الموضوع من قبل المعلمين.
- أن يتم تهيئة الوقت المناسب والمكان المناسب .
- أن يتم استخدام التقنية الجديدة كأن يكون عناصر الاجتماع معروضة عن طريق جهاز العرض .
- أن يحدد وقت للاجتماع حتى لا يطول.
- أن يستعد المدير للاجتماع استعداد نفسي ويكون قد حضر الموضوع وكتبه بعناصر يجعلها أمامه .
- أن يتحدث مع المعلمين على أن المدرسة هم الجميع ولا يجعل الذين أمامه مخاطبون ومعنيون بالتوجيهات بل يتحدث ويكون الكلام

بصيغة نحن علينا المسؤولية نحن مكلفون ولا يخرج نفسه من الموضوع.

- أن يذكر الحسنات ويشيد بالأعمال الطيبة والإيجابية في المدرسة ويحدد تلك الأعمال.
- الملاحظات يرمز إليها وكأنها أمر طبيعي ويتحدث عنها من باب الذكرى فقط.
- أن يتقبل النقد والاعتراض من قبل البعض وإذا رأى أن النقاش سوف يطول في مواضيع خاصة يؤجل الموضوع ويطلب من المتحدث تأجيل النقاش بعد الاجتماع.
- بعد الاجتماع يطلب من الجميع التوقيع على محضر الاجتماع .
- قد يكتب المدير استبانه للجميع عن نجاح الاجتماع وطريقة عرضه.

ثاني عشر: كيف تتصرف في حال وجد لديك معلم متهاون ؟

من المؤسف أن هناك العديد من المعلمين المتهاونين في المدارس، وهم مدرسون فيهم العديد من السلبيات منها: الخبرة المحدودة، الاتصال غير الفعال، عدم الإحساس بالمسؤوليات المهنية. وهؤلاء المعلمون يشكلون عبئًا على مديري المدارس في طريقة التعامل معهم، فمديرو المدارس لهم التزاماتهم وأعمالهم العديدة، ومنها الأعمال الفنية المرتبطة بالجوانب الأخلاقية التي

تنظر أن لكل معلم وضعه ومسؤولياته الخاصة به. ولهذا فمن المهم تطوير جميع المعلمين، لكي يتم تجنب النقد الموجه للمديرين بسبب هؤلاء المعلمين غير الفاعلين.

ولمعالجة مثل هذه الظواهر السلبية في المعلمين (المتهاونين أو الهامشيين أو ضعيفي الأداء) وكذلك العمل على خفض احتمالية أن يصبح المعلمون الآخرون معلمين متهاونين يتم عمل الإرشادات التالية:

٢ - عمل نموذج تقويم للمهارات القيادية والمهنية الفعالة وذلك من خلال تقويم قدرة المعلمين على توفير فرص التعلم الجيد للتلاميذ وجعلها من الأولويات الأساسية، وهذا يعني أن هناك توقعات عالية من جانب كل معلم بأنه سيتم تقويمه، كما يتم إجراء نسب لنجاح طلابه، وهذا يعطي كل معلم بأن هناك مناخًا كبيرًا من الثقة من خلال الاتصال الصريح والصادق وحفظ الأسرار، والتعامل مع المعلمين بالعدل والاحترام حتى لا يحدث شعور لدى أي أحد بأنه مستهدف للتقويم، كما يتم تقويم غير متحيز عن أداء المعلمين وقدراتهم، ونقاط الضعف، والتوجيه الخاص بتطوير أدائهم.

٣ - الاستعداد لمعرفة القوانين التعليمية يجب أن يكون لدى المعلم معرفة بالقوانين التعليمية ، وكذلك الإجراءات والسياسات المدرسية المتبعة التي ترتبط بإدارات المدارس وموضوعات

التوظيف وغيرها من الموضوعات التي تهم المعلمين، ونجد أن المتابعة تؤثر على نتائج الإشراف على المعلمين المتهاونين.

٤ - تعريف المعلم بالمتوقع منه عندما يعرف المعلمون ما هو المتوقع منهم، ولماذا يجب عليهم تلبية هذه التوقعات، وكيف سيكون حسن الظن بهم عند عمل المطلوب منهم سيدفعهم ذلك لأداء الأفضل.

٥ - كما يجب أن يشعر جميع المعلمين بأنهم معدون للمقاييس العالمية نفسها من الأداء، كما يجب التأكد أن هذه المقاييس عادلة ومنطقية، ونجد أن معرفة ما هو متوقع والقدرة على عمل ما هو مطلوب والتوقع الدائم لمستوى الأداء هو الحل الوحيد لاستعداد المعلمين للأداء العالي والعمل على تحقيقه.

٦ - تطوير نظام التوثيق يعتبر التوثيق أساس تقدم للمعلمين، وهنا يجب تطوير الطرق التي يتم من خلالها جمع معلومات عن المشكلات التي تحدث، ويتم استخدام بعض المعايير وجمع جميع المعلومات التي تتعلق بالأشخاص المعنيين، والمواد المطلوبة، والزمن، والمدة، والمكان، والكيفية، على استمارات قياسية (بعض المديرين يستخدمون استمارات معروفة باسم ورقة عمل (NCR).

٧ - مواجهة المشكلات.يجب مواجهة المشكلات التي تحدث وعدم تركها تمر بسهولة، وكلما تم مواجهتها مبكرًا كان الحل أفضل وأسهل، ونجد أن تصحيح حل المشكلات الصغيرة يكون أسهل بكثير عند الأزمات المفاجئة، ويجب أخذ وقت كاف لفهم هذه المشكلات، والأسباب التي أدت إلى حدوثها وكذلك المقترحات الخاصة بتطويرها ، ويجب أن نتذكر أنه ينبغي مواجهة المشكلة وليس الأشخاص، كما يجب مناقشة السلوكيات وتوابعها ونتائجها وآثارها.

٨ - الاستجابة بالطريقة المناسبة في الوقت المناسب يتم اختيار الاستجابة الملائمة التي تعتمد على حدة المشكلة ودرجة ضررها على الطلاب والمستوى الذي تبتعد فيه هذه المشكلة عن المعايير المقبولة، وينبغي اعتبار الآتي:

- التفاعل السريع والتنبيه غير الرسمي: يجب أن يكون المعلمون على معرفة بالمشكلات التي تصدر منهم، وأن يبلغوا بذلك منفردين لكي يقوموا بإعادة ترتيب أوراقهم.

- الاجتماعات العامة: إذا تصاعدت حدة المشكلة يجب عقد لقاء واجتماع رسمي، يتم خلاله تلخيص بعض المشكلات المعينة شفهيًا أو كتابيًا - للمعلمين المعنيين - والتي تشتمل على الدليل الموثق وإعادة تكرار التوقعات الخاصة بالأداء، كما

يتم التحذير من أنه سيتم اتخاذ بعض الإجراءات النظامية المعينة إذا استمرت المشكلة.

٢ - الاستعانة بالتأنيب الكتابي يبدأ هذا التأنيب عادة بكتابة المشكلات التي قصر فيها المعلم المعني، ومن المهم أن يتم كتابة ما هو المطلوب من المعلم اتباعه لتلافي هذه المشكلات، كذلك لا بد أن يتم إرفاق نسخة من السياسات المتبعة في التعامل مع مثل هذه الحالات، كما يتم تقدير الاقتراحات بشأن الأعمال البديلة لهذه التجاوزات أو الذي يمكن عمله لتفادي هذه التجاوزات، كما يجب توصيل المعلومة للمعلم بأنه قد أعطي فرصة لتصحيح سلوكياته التي سببت المشكلة، وأن عليه اتباع جميع الإجراءات التعليمية للمدرسة ومجلس إدارة التعليم، كما يتم تحذير المعلم أنه في حالة تكراره لهذه المشكلة فإنه سوف يواجه بعمل عقاب نظامي.

٣ - توصيات العلاج والاستشارة وتعني الاستشارة بالحلول للمعلم المُشكل، إذ إن العديد من الأنظمة المدرسية تقدم استشارات داخل المدرسة أو تتصل بالطبيب الخاص بالمدرسة لتحديد الحاجة إلى العلاج والاستشارة، ومن ذلك:

- في بعض الحالات قد تشكل علاقات المعلمين في موقع معين المشكلات، ولذلك يتم التحويل من هذه الحالة لجعل المعلم

يبدأ بداية جديدة بمعنى آخر ينقل من مقر عمله إلى مكان آخر.

- يتحمل المديرون مسؤولية مساعدة المعلمين على تحسين أوضاعهم، فأحيانًا قد يكون لدى بعض المعلمين مشكلات شخصية تؤثر على أداء أدوارهم المهنية، فإذا كان الأمر كذلك يجب العمل على تخفيف هذه المشكلات.

- أما إن كان هناك ضعف في إعداد المعلم العلمي والتربوي فيجب في هذه الحالة توفير فرص التطوير المهني الملائم، وقد يشتمل ذلك على إيجاد أحد الأشخاص المؤهلين الذي يكون لديه قدرة ليكون معلمًا ناصحًا يقدم لزميله المساعدة والنصح والتوجيه لمساعدته في تحسين أدائه واقتراح القيام بزيارات إلى فصول المعلمين، وقد يكون ذلك مكلفًا ولكن أي جهود وسيطية لتخفيف هذه المشكلة قد تكون أقل تكلفة من تأثر المواد، كما يتم الاستمرار في عملية تقديم النصح والإرشاد والتوثيق والاتصال.

٤ - اتخاذ الخطوات المناسبة إذا كان المعلم يحل مشكلاته بشكل مرض، ويعمل على تحقيق ما هو متوقع منه، يجب أن يتم تهنئة أو تشجيع هذا المعلم ومدرسته، كما يتم الاستمرار في توقع الأداء العالي والعمل على توفير فرص التطوير، ولا تحاول أن تقلب في

الماضي، فما فات قد مضى، تحرك أبعد من ذلك. وإذا لم يحل المعلم مشكلاته بشكل مرض، أو لم يحقق التقدم المتوقع منه يجب اتخاذ الإجراء التالي:

تقديم المساعدة بشكل مكثف (تجربة مدارس نوكس كاونتي)

قامت مدرسة (نوكس كاونتي) في الولايات المتحدة بتطوير برنامج مساعدة مكثف (*IPA*) لتطوير أداء المعلمين، وتم عمل هذا البرنامج بعد أن قامت مدارس (شاتا نوجا ستي) بعمل برنامج مماثل لتقديم الدعم والمساعدة لمشاركة المعلمين الذين تم تحديدهم على أنهم يحتاجون إلى المساعدة لكي يلبوا مقاييس الأداء المطلوبة. ويشتمل هذا البرنامج على خطة تطوير محددة المعالم ومفصلة بشكل كبير، ويتم استخدام هذا البرنامج عندما تكون مشكلات المعلمين قابلة للحل، ولا تحتاج إلى مساعدة إضافية، وكانت النتائج المرغوب فيها قد تحققت أو جزء منها، وأن المعلمين قد نجحوا في تحقيق مستوى الأداء المتوقع منهم، وقاموا بتصحيح القصور لديهم الذي تم توثيقه، وإذا لم يحقق البرنامج النتائج المتوقعة في فترة زمنية معقولة، وبعد تقديم المساعدة الملائمة يتم عمل توصية بإنهاء عقد هذا المعلم أو ذاك.

٥ - توصيات إنهاء التوظيف أو الطرد يعتبر ذلك إجراء ملائمًا عند بعض النقاط المعينة حين يكون سلوك المعلم ضارًا بالتلاميذ، أو غير أخلاقي، أو إذا كان المعلم ليس كفئا.

ثالث عشر: مدير المدرسة ٢٠٠٥

يحتاج طرح موضوع \"مدير المدرسة ٢٠٠٥\" إلى التوقف عند تاريخ المدارس العربية (سبب وجودها وأهدافها وآلية عملها عبر التاريخ) بين الماضي والحاضر. ومن هنا يسعى هذا الموضوع لتحليل واقع مدراء مدارسنا العربية وطرق الارتقاء بهذا الواقع في مؤسستنا التربوية وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من وجود مدارسنا في ضوء التطورات والقفزات التربوية الحديثة \"للمدرسة الجديدة\". ولا بدّ أن نعترف بان الحقيقة الجديدة التي تواجه المدارس هي أن عليها أن تتحسّن. وكما يقول التربوي فولان (١٩٩١) \"ليس كل تغيير يعني تحسينا ولكن كل تحسين يؤدي إلى تغيير\". فالتغيير يحتاج إلى وقت والأسلوب السطحي والسريع لعملية التغيير لا يجدي نفعاً. ونحن بحاجة إلى تغيير هادف مستند إلى تخطيط مرن. وهنا فان قدرة المدارس على التغيير متفاوتة (ليس ثمة مدرستان متشابهتان تماماً). نحن بحاجة إلى \"ثقافة المدرسة بالنسبة للتغيير\". يحتاج التغيير إلى قيادة فاعلة وإدارة ناجحة، والمعلمون هم عناصر رئيسة للتغيير والطلبة هم محور للتغيير.

قال هوبكنز وانسكو ووست عام (١٩٩٤) \"ليس بالضرورة أن يكون المرء مريضاً لكي يطلب الأفضل\".

من هو المدير الذي أمامنا وماذا نريد منه؟ نراه في مدارسنا يتحرك كما يلي: عقلية تقليدية، وظيفي، نشيط، غير نشيط، مبادر، جامد، لا

رقيب، أراؤه الشخصية، مزاجي، ملتزم، غير ملتزم، لا ينظر إلى المستقبل التربوي...

المطلوب تربوياً من المدير: من هو المدير الذي نريد؟

- مشارك، مفوض للسلطة، موقف، مبادر، منتم، شامخ، جامع، يضع رؤية، يضع سياسة عامة، الإبداع، المدرسة الحديثة، مؤهلات تربوية (ادراكية وفنية وموهبية)، ....
- الإدارة الموقفية *Situational* مناسبة للتعمق في أنواع الإدارات التربوية الحديثة ومنها؟؟؟ نظرية بلانشرد وهيرسي التي تهتم بفاعلية القيادة الإدارية والانتقال من (الآمر *-Telling* إلى المفوض *-Delegating* فالمسوق *-Selling* وصولا إلى المشارك *Participating)* ومقدار الاهتمام بالإنجاز مقارنة مع الاهتمام بالعاملين...) كما لا بدّ من الإشارة إلى نظرية فيدلر الموقفية في القيادة التي تدعو إلى النظر إلى نوع القائد ونوع الجماعة وطبيعة الموقف... ومنها نقول العمل الجيد يستند إلى الانتقال من العمل عند إلى العمل مع... وهذا ينتقل المدير من كونه موظفاً أو أجيراً إلى الشخص المشارك.

توصيات:

١ - عمل دراسة ميدانية حول مدى فاعلية أداء الإداريين على روح المدرسة الحديثة.

٢ - إعادة دراسة وصياغة فلسفة المدارس العربية ووضعها بين أيدي الإداريين...

٣ - مراجعة صادقة وجريئة لوضع التعليم في مدارسنا وخصوصاً تأهيل المدراء العاملين في هذا المضمار...

مدارسنا العربية أمانة في أعناقنا، وطلابنا وطالباتنا عهدة في أيدينا، لذا لا بدّ أن نعمق الحقيقة بأننا بحاجة إلى مدراء مدارس يملكون قدرات قيادية (قادة وليس إداريين)، وضع رؤية مشتركة، وصيغة تفاهم وشراكة بروح إيجابية جديدة تأخذ بعين الاعتبار أولوية المصلحة العامة، تطوير دور المدير لخلق مجتمع تعليمي متعاون والى تثبيت حقيقة \"التعليم المستمر وتحسين التعليم الشخصي\". انه باختصار مشروع تربوي كامل ومتكامل... فالقائد الفعال في عالم متغير هو \"موقفي\" ويحتاج فعلياً إلى إعادة التفكير في القيادة "*RethinkingLeadership* أي نراه أحيانا: القائد المدير، والطبيب، والمطوّر، والخفي، والمتسامي... كما يسميه علماء التربية من خلال مشروع إعادة اختراع القيادة "*ReinventingLeadership* فهل نحن مستعدون للسير بهذا المنهج في مدارسنا؟ .



الفصل الرابع

دليل مدير المدرسة الإجرائي

أولاً: تعريف المصطلحات

تدل المصطلحات التالية حيثما وردت في هذا الدليل على المعاني المدونة قرين كل منها :

الجهة المختصة :

هي وزارة التربية أو إدارة التعليم .

ولي أمر الطالب :

والده أو وليه شرعاً .

السلم التعليمي :

هو مجموع الصفوف الدراسية في التعليم العام (وعددها اثنا عشر صفاً) موزعة على المراحل التعليمية الثلاث الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية .

التعليم العام :

يقصد به المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية المتعارف عليها .

التعليم الموازي :

يقصد به معاهد وبرامج التربية الخاصة ، والمدارس الأهلية ،ومراكز محو الأمية وتعليم الكبار ،والمدارس الليلية ،ومدارس التعليم الأجنبي .

مراكز محو الأمية :

يقصد بها مدارس محو الأمية التي تقابل المرحلة الابتدائية في التعليم العام .

مدارس تعليم الكبار :

مدارس المراحل الثلاث : محو الأمية و المدارس المتوسطة والثانوية الليلية .

المدارس الليلية :

المدارس المتوسطة والثانوية الليلية .

المدارس الأجنبية :

هي المدارس التي تطبق مناهج تعليمية غير المناهج الأردنية .

الصف :

هو السنة الدراسية في المرحلة التعليمية .

الصفوف المبكرة :

هي الصفوف الثلاث الأولى من المرحلة الابتدائية.

الفصل :

هو غرفة التدريس.

العام الدراسي :

هو المدة الواقعة بين عودة المعلمين وبداية إجازاتهم.

الفصل الدراسي :

هو الواحد من جزأي العام الدراسي؛ ويبدأ كل فصل دراسي من اليوم المقرر لعودة الطلاب إلى نهاية اختبارات ذلك الفصل.

الخطة الدراسية :

هي أسماء المواد المقررة لكل صف وعدد الحصص المقرر تدريسها في كل منها أسبوعياً .

العاملون في المدرسة:

هم جميع شاغلي الوظائف التعليمية والوظائف الإدارية والوظائف المساندة.

منسوبو المدرسة :

هم جميع الطلاب والعاملين بالمدرسة.

مصادر التعلم :

هي جميع المواد التعليمية المطبوعة منها والسمعية والبصرية مثل : الأشرطة والأفلام والشفافيات والمجسمات وبرامج الحاسب المعتمدة.

خطة عمل مدير المدرسة:

هي الجدول المنظم لأعمال مدير المدرسة التربوية والتعليمية والاجتماعية والإدارية (اليومية ، والأسبوعية ، والشهرية ، والفصلية ، والسنوية) المقرر إنجازها في أثناء العام الدراسي.

العهد :

هي كل صنف مستديم يصرف لتحقيق أو تأدية خدمة معينة أو تسهيلها .

عهد الإدارات أو المواقع أو الأقسام :

هي الأصناف التي تركب في الجهات الحكومية كالمكيفات أو مولدات الكهرباء أو طفايات الحريق وأجهزة ومقسمات الهاتف والمصاعد أو تلك التي تستخدم بها كالأثاث والآلات المكتبية وما يماثلها .

العهد الشخصية :

هي الأصناف التي تسلم لموظف بذاته وفقاً لطبيعة العمل الذي يؤديه مثل سماعة الطبيب وحقيبة اليد وكتاب المعلم ، وأدوات الهندسة .

الأصناف المستديمة :

هي التي لا تستهلك ولكن لها عمر استعمال وتعاد أو بقاياها إلى المستودع بعد انتهاء صلاحيتها أو الاستغناء عنها . وتقسم إلى مجموعات

منها : الأثاث المكتبي ، المطبوعات والأوراق ذات القيمة ، أجهزة التبريد والتسخين والتدفئة والمعامل ، السيارات والمعدات ، الأشرطة التلفزيونية والإذاعية الإعلامية منها ، أجهزة مقسمات الهاتف وما يتبعها .

الأصناف المعدة للاستهلاك:

هي التي تستهلك بالاستعمال المباشر ولا يتخلف عنها بقايا من نوعها . وتقسم إلى مجموعات منها : الأدوات الكتابية ، اللوازم التعليمية الاستهلاكية ، الأدوية الطبية والعقاقير والأمصال واللقاحات ، المواد الكيميائية والمبيدات والأدوات الطبية الاستهلاكية ، الأدوات الزجاجية التي تستخدم في المختبرات ، المواد الخام اللازمة للتصنيع التي تدخل في التشغيل مثل الوقود ومشتقاته ، مواد النظافة ، المواد والمنتجات الغذائية ، بعض أنواع قطع الغيار التي لا يستفاد منها بعد استعمالها ولا يجدي فيها أي إصلاح .

الأوراق ذات القيمة :

هي أوراق ذات قيم مالية مثل نموذج طلب صرف ورخص سير السيارات ، ورخص القيادة ، الإقامات وسندات القبض التي تحمل ختم وزارة المالية ، ومذكرات الاستلام .

محضر استلام :

ويستعمل هذا النموذج لإثبات استلام الأصناف التي تدعو الضرورة لاستخدامها مباشرة كمواد الإعاشة اليومية ، المحروقات ، أو لتركيبها بصفة

مباشــرة في مواقــع العمــل للأغــراض المخصصــة لهــا مــثل قطــع غــيار الآلات والمكيفات وغيرها .

السجلات المدرسية الرسمية :

هي السجلات التي صدر بها تعميم أو خطاب أو قواعد ولوائح من قبل الجهات المختصة أو التي توزع عن طريق إدارة التعليم .ويلزم مدير المدرسة بتوفيرها في المدرسة .

السجلات المدرسية التنظيمية :

هي السجلات غير الرسمية التي يرى مدير المدرسة أو مساعديه أو المشرف التربوي أنها ضرورية لتنظيم العمل التربوي والتعليمي في المدرسة وتسهيله .

الاتصالات الكتابية :

هي نقل بيانات ومعلومات محددة مكتوبة من طرف إلى آخر أو من شخص إلى شخص آخر بشكل ميسر وواضح ومفهوم من قبل الطرفين لتحقيق هدف معين ، وهي تعتمد على بعض المهارات الفردية التي يحتاجها الشخص في إعدادها وتحرير أنواعها كمهارة القراءة ومهارة الكتابة .

الرسالة الحكومية الرسمية الخارجية :

هي الرسالة التي ترسل من جهاز حكومي إلى جهاز ، أو من جهاز حكومي إلى مؤسسة خاصة أو إلى فرد .

الرسالة الحكومية الرسمية الداخلية(مذكرة داخلية):

هي وسيلة اتصال داخلية لنقل المعلومات والبيانات وتبادلها بين إدارات الجهة الحكومية الواحدة وأقسامها وقطاعاتها .

القرارات الإدارية الحكومية:

هي أمر نظامي يصدره المسؤول بعد دراسة لموضوع معين ويلزم تنفيذه ولابد أن يستند القرار عند اتخاذه إلى الصلاحيات الممنوحة للمسؤول واللوائح المنظمة للقرار .

التعاميم الإدارية الحكومية:

هي رسالة من مسؤول تحمل معلومات وتوجيهات وتوصيات وتنظيمات لإبلاغها لعدد كبير من الموظفين .

التقرير:

هو عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة عرضاً تحليليّا بطريقة مسلسلة مبسطة وقد يحتوي على التوصيات والمقترحات التي تتمشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

النموذج:

هو عبارة عن ورقة أو أكثر تحتوي على بيانات ثابتة محددة ،وأمامها وأسفلها حقل فارغ لتعبئته بمعلومات وبيانات أخرى تختلف باختلاف الحالات والأشخاص ويطلق عليها البيانات أو المعلومات المتغيرة .

الطالب المستجد :

الملتحق الجديد بالصف الأول في المدرسة الابتدائية أم المتوسطة أم الثانوية .

الطالب المرفع :

من نجح من صف إلى أخر في مدرسته ،أو من قُبل منقولاً من مدرسة أخرى ناجحاً إلى صف أعلى من صفه الذي كان يدرس فيه .

الطالب المعيد :

من أعاد في أي صف في مدرسته ،أومن قُبل منقولاً من مدرسة أخرى معيداً في صفه الذي كان يدرس فيه.

تسديد قيد المعاملة :

تدوين رقم وتاريخ الخطاب الذي أرسل إجابة للخطاب الوارد أمام قيده في سجل الوارد . أو تدوين رقم وتاريخ الخطاب الوارد إجابة للخطاب الصادر من المدرسة أمام قيده في سجل الصادر.

إعانة الطلاب :

المبلغ الذي يصرف للطالب لإعانته على تحمل نفقات سكنه وإعاشته عند التحاقه بأي نوع من أنواع التعليم ليست المكافأة شرطاً فيه ولم تنظمها

لـوائحه ،مـثل الطـلاب المغتربـين في المـرحلتين المتوسـطة والـثانوية ، وأبـناء المعلمين المتوفين ، وإعانة القرى النائية ، وإعانات الطلاب الأخرى .

قائمة المهارات :

هي قائمـة العلـوم والمعـارف والمهـارات المقـررة على الطالب التي ينبغي عليه أن يـتمكن مـنها ويكتسـبها مـثل : قائمـة العلـوم والمعـارف والمهـارات : المقررة على طلاب الصفوف المبكرة في المرحلة الابتدائية.

بطاقة التقويم لمستوى تحصيل الطالب في الصفوف المبكرة :

هـي تقريـر أداء الطالـب خـلال كـل فـترة من الفترات الأربع، ترسل في نهاية كل منها إلى ولي أمره.

الفترات الأربع لإعداد تقرير عن طالب الصفوف المبكـرة :

الفترة الأولى : وهي النصف الأول من الفصل الدراسي الأول.

الفترة الثانية : وهي النصف الثاني من الفصل الدراسي الأول.

الفترة الثالثة : وهي النصف الأول من الفصل الدراسي الثاني.

الفترة الرابعة : وهي النصف الثاني من الفصل الدراسي الثاني.

التقويم المستمر :

هـو تنظـيم بـديل لأسـلوب اختـبارات المـواد الشـفهية ، يـتم بأسـلوب محـدد بإجـراءات وضـوابط لجمـع معلـومات عـن تحصـيل الطـلاب في المـواد الشـفهية خلال العام الدراسي في مختلف مراحل التعليم العام.

الإجراءات :

وهي الخطوات التفصيلية المتتابعة زمنياً يتم بوساطتها تنفيذ الأعمال وفق سياسات الوزارة

السياسات :

هي الطرق والوسائل التي تحقق الهدف . في الإطار الذي تعمل الإدارة في نطاقه من خلال الإجراءات والتعليمات والأوامر ،لتوجيه سلوك الموظفين وأعمالهم وفق ما تريده .

الموظف :

هو الشخص الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كلائحة الوظائف التعليمية ،أو لائحة المستخدمين ، أو لائحة المعينين على بند الأجور ، وغيرها من الأنظمة التي تحكم الموظفين.

الموظف الجديد :

هو الشخص الذي يعين على وظيفة من وظائف الخدمة المدنية لأول مرة أو يكون عائداً للخدمة ،ويكون ذلك التعيين بأداة نظامية من جهة مختصة وفق شروط نظام محدد ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفية معينة ، ويعطى مقابل ذلك راتباً محدداً إضافة إلى ما يقرره النظام من حقوق ومزايا .

الموظف المنقطع عن العمل:

هو من يتغيب عن عمله لمدة خمسة عشر يوماً فأكثر متصلة دون أن يكون لدى رئيسه علم بأسباب الغياب.

بطاقة تقويم الأداء :

هي أداة قياس مستوى أداء المعلم أم الموظف للعمل المكلف بأدائه وتحتوي على مجموعة من عناصر تقويم الكفايات ،الشخصية ،والمهنية والعلاقات مع الآخرين .

مواطن القوة :

هي تلك الصفات الإيجابية التي يتصف بها الموظف وتؤثر على عمله مع وجوب ألا تكون تكراراً لعناصر التقييم الأساسية المحددة في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي (عناصر الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية، العلاقات مع الآخرين).

مواطن الضعف.

هي تلك الصفات السلبية التي يتصف بها الموظف وتؤثر على عمله مع وجوب ألا تكون تكراراً لعناصر التقويم الأساسية المحددة في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي (عناصر الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية، العلاقات مع الآخرين).

ثانياً: شؤون الطلاب

العنصر: قواعد عامة في قبول الطلاب

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

١ - يبدأ تسجيل قبول الطلاب في الصف الأول الابتدائي لكل عام مع بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الذي قبله.

٢ - يبدأ تسجيل قبول الطلاب في المرحلتين المتوسطة والثانوية بعد ظهور نتائج اختبارات الفصل الثاني (الدور الأول) مباشرة.

٣ - وزع فصول المدرسة على صفوفها بعد الرجوع إلى الميزانية المحددة من إدارة التعليم ، وبما يتناسب مع عدد الطلاب في كل صف.

٤ - حدد عدد فصول الصف الأول على ضوء عدد الطلاب المستجدين.

٥ - أعلن عن بدء قبول الطلاب المستجدين وفق التوقيت المحدد من قبل إدارة التعليم عن طريق الوسائل المختلفة مثل:

- الإذاعة المدرسية .
- الصحف الحائطية والنشرات والمجلات التي تصدرها المدرسة.

- تـزويد طـلاب المدرسـة بخطابـات لأولـياء أمـورهم تشـعرهم بالموعد المحدد لبدء تسجيل الطلاب المستجدين مرفق بها شروط القبول .

- نشـر إعلان بـدء تسـجيل الطـلاب المسـتجدين في الأماكن العامة القريبة من المدرسة.

٦ - جهز البيانات اللازمة للتسجيل المبدئي والنهائي ونماذج التحويل للوحدة الصحية وسجلّ المعلومات الشامل وشروط القبول ومحتويات ملف الطالب المستجد .

٧ - حدد المسؤول عن إنهاء إجراءات قبول الطلاب المستجدين ومكان استقبالهم.

٨ - دون في سجلات المدرسة وفي الحاسب الآلي رقم السجل المدني الخاص بكل طالب من بطاقة العائلة أو بطاقته الشخصية ، ويخصص له رقماً طيلة حياته الدراسية.

٩ - اطلع على تاريخ ميلاد الطالب المدون في بطاقته الشخصية أو في بطاقة العائلة المضاف فيها الطالب للتأكد من أن سنه لا يقل ولا يزيد على السن المحدد للقبول .

١٠ - تأكد من أن اسم الطالب في بطاقات النجاح يطابق الموجود في دفتر العائلة وبطاقة الأحوال المدنية .

١١ - طبق صور الأوراق والوثائق الموجودة بملف الطالب على أصولها .

١٢ - اطلع على شهادة تطعيم الطالب للتأكد من استكمال التطعيمات لمن يرغب تسجيل ابنه في الصف الأول الابتدائي .

١٣ - تأكد من أن بطاقات نجاح الطالب سليمة من أي كشط أو تعديل وأنها مكتملة البيانات وتحمل توقيع مدير المدرسة ومختومة بخاتم المدرسة.

١٤ - تأكد من أن الطالب متخرج من إحدى المدارس الابتدائية أو المتوسطة المقرر قبول خريجيها في هذه المدرسة - في المدن - أو أن لديه ما يثبت أنه من سكان الحي الذي توجد به المدرسة (صك ، عقد إيجار) إن لم ينطبق عليه الجزء الأول .

١٥ - حول الطالب للوحدة الصحية إذا اكتملت مسوغات قبوله وخاصة بلوغه السن النظامية للكشف على المتقدم وتقرير مدى لياقته للدراسة.

١٦ - سلم لولي أمر الطالب بياناً بالأوراق المطلوبة لاستكمال التسجيل.

١٧ - بعد حصول الطالب على بطاقة اللياقة الصحية استلم ملفه وسلم ولي أمره استمارة معلومات السجل ليقوم بتعبئتها ثم أضفها لمحتويات الملف ثم فهرسه .

١٨ - حول ملف الطالب إلى المسؤول عن التسجيل لتسجيل الطالب رسميًا ضمن الطلاب المستجدين للعام الدراسي الجديد .

١٩ - سلم ولي أمر الطالب المستجد نشرة بأهداف المرحلة التي سيدرس بها ابنه ، وخصائص النمو فيها والخطة الدراسية وعدد الحصص اليومية.

ثالثا: التوجيه والإرشاد

العنصر: دور المرشد الطلابي في مجال توجيه الطلاب وإرشادهم

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

أولاً : رعاية الطلاب المتأخرين دراسيًا :

١ - تابع حصر الطلاب المتأخرين دراسيًا من واقع نتائج تقويم الطلاب في العام السابق وتسجيلهم في الجزء المخصص لهم بالسجل ومتابعة مستوياتهم أولاً بأول.

٢ - اطلب من المرشد معرفة الأسباب التي أدت إلى تأخر كل طالب دراسيًا وتحديد الأسباب التي ترجع إلى الطالب أو المعلم أو المنهج المدرسي أو غيرهم .

٣ - تابع مدى استمرار التدوين في سجل المعلومات الشامل لأنه يعتبر مرآة تعكس واقع الطالب الذي يعيشه .

٤ - تابع متابعة المرشد لمذكرة الواجبات اليومية وضرورة إشعار ولي أمر الطالب بالملاحظات على ابنه وإيجاد الحوافز لحث الطالب على استخدامها.

٥ - ادرس نتائج الاختبارات والتقويم المستمر الشهرية والفصلية مع إدارة المدرسة والمعلمين والمشرفين بشكل عام.

٦ - نظم اجتماعًا مع الطلاب المتأخرين دراسيًا، واعقد لقاءات مع مدرسي المواد التي يكثر فيها التأخر الدراسي لمناقشة أسباب التأخر وتلافيها وإيجاد البرامج المساندة.

٧ - احرص على افتتاح مراكز الخدمات التربوية بالمدرسة واختر أفضل المعلمين للمشاركة فيها.

٨ - أكد على المرشد بإرشاد الطلاب إلى كيفية تنظيم وقت الطالب خارج المدرسة، وإرشاده إلى أفضل طرق الاستذكار.

٩ - أكد على المرشد بالعمل على تشجيع الطلاب الذين أبدوا تحسناً والإشادة بهم في الإذاعة المدرسية أو بين زملائهم ومنحهم شهادات تحسن مستوى.

١٠ - وجه المرشد إلى عقد لقاء مع أولياء أمور الطلاب لتبصيرهم بالطرق التربوية لزيادة تحصيلهم العلمي والاستفادة منهم في معرفة أسباب التأخر وتلافيها.

١١ - اعمل على تصنيف الطلاب ذوي صعوبات التعلم ومن لديهم تأخر دراسي والاستفادة من معلمي صعوبات التعلم.

ثانياً : رعاية الطلاب المعيدين :

١ - راجع نتائج العام الماضي واحصر الطلاب المعيدين و تعرف على الطلاب متكرري الرسوب والمواد التي يتكرر فيها رسوب الطلاب.

٢ - اعمل جلسات جماعية في بداية العام الدراسي مع هؤلاء الطلاب لتوجيههم لأهمية الاستعداد المبكر.

٣ - استدع أولياء أمورهم لتذكيرهم بأهمية رعاية أبنائهم ومتابعتهم من بداية العام.

٤ - ناقش أوضاعهم مع معلميهم ، وحثهم على متابعتهم دراسيًا والتركيز عليهم داخل الصف وإبلاغ المرشد بما يطرأ عليهم أولاً بأول.

٥ - تابع مدى تطورهم الدراسي من خلال سجل المرشد وشجع الطلاب الذين أبدوا تحسناً.

٦ - ألحقهم بمراكز الخدمات التربوية أو أي برنامج تربوي يعالج أوضاعهم.

ثالثاً : رعاية الطلاب المتفوقين:

١ - احصر الطلاب المتفوقين وتابع تسجيلهم في الجزء الخاص بهم في سجل المرشد وتابع تحصيلهم أولاً بأول.

٢ - نسق مع المعلمين لرعايتهم وصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جوانب النشاط المختلفة وفقاً لميولهم ورغباتهم.

٣ - امنحهم حوافز مادية ومعنوية وامنحهم شهادات التفوق وسجل أسماءهم في لوحة الشرف ، وتابع إعلان أسمائهم في الإذاعة المدرسية وتهنئة أولياء أمورهم ،وإقامة الحفلات لتكريمهم وإعداد الزيارات التشجيعية لهم.

٤ - ارفع أسماء أوائل الطلاب المتفوقين بالمدرسة لإدارة التعليم لإشراكهم في حفل الطلاب المتفوقين الذي تقيمه الإدارة.

رابعاً : متابعة حالات التاخر الصباحي والغياب :

١ - تابع عمليات حصر الطلاب الذين يتكرر غيابهم أو تأخرهم عن الحضور للمدرسة.

٢ - تابع مناقشتهم فرديّا أو جماعيّا عن الظروف المؤدية للغياب أو التأخر عن الطابور الصباحي.

٣ - ابحث عن سبل للتعاون بين البيت والمدرسة في التغلب على تلك الأسباب أو الحد منها وتبصير الأسرة بأهمية الحضور للطابور الصباحي.

٤ - قم بإعداد خطة علاجية مناسبة بالتعاون مع وكيل المدرسة للحد من التأخر عن الطابور الصباحي والغياب.

خامساً: استقبال الطلاب المستجدين :

١ - تابع عمليات إعداد جدول لتنفيذ برنامج الاستقبال وإشعار أولياء أمور التلاميذ بذلك عند تسجيل أبنائهم والاستفادة من تعاميم وتعليمات الوزارة المتعلقة بذلك.

٢ - استقبل التلاميذ وأولياء أمورهم بالتعاون مع وكيل المدرسة والمرشد الطلابي ومعلمو الصف الأول.

٣ - تأكد من عدم إدخال التلاميذ المستجدين لفصولهم من أجل الدراسة في الأيام الثلاثة الأول مع أهمية انصرافهم مبكراً وفق البرنامج الزمني المحدد .

٤ - قم بجولات ميدانية مع التلاميذ المستجدين في المدرسة للتعرف على مرافقها وممارسة بعض الألعاب الرياضية والمسابقات المسلية التي تعطي الفرصة للتعرف على مهارات التلاميذ ،وتكشف عن سماتهم الشخصية والاجتماعية.

٥ - كلف المرشد بعمل نشرات لمعلمي الصف الأول عن خصائص النمو والمشكلات السلوكية وعن الإعاقات المختلفة.

٦ - كلف المرشد بعمل نشرات للطلاب المستجدين بالمرحلة المتوسطة والثانوية وعمل برنامج تعريفي يوثق العلاقة بين الطلاب ومعلميهم وتعريفهم على المناهج الدراسية الجديدة، وكذلك التعرف على أنظمة المدرسة ومرافق المدرسة وأنشطتها المختلفة وفق برنامج الإرشاد التعليمي والمهني .

سادساً: العناية بالطلاب الموهوبين :

١ - كلف المرشد بحصر الطلاب الموهوبين بالتعاون مع المعلمين.

٢ - تابع إجراءات تحديد نوع الموهبة التي يتمتع بها الطالب.

٣ - تابع عمليات توفير الوسائل والمواد اللازمة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

٤ - أكد على المرشد الطلابي ورائد الفصل والهيأة الإدارية بمتابعة هذه الفئة.

٥ - تابع إجراءات التنسيق مع أسرة الطالب الموهوب في عملية الرعاية والتشجيع.

٦ - ارفع جميع أعمال الموهوبين إلى جهات الاختصاص لمتابعتها واتخاذ الطرق المناسبة لدعمها وتشجيعها.

٧ - تأكد من إعداد البرامج والفعاليات المناسبة – على مستوى المدرسة – لهذه الفئة.

٨ - أكد على المرشد الطلابي الاستفادة من السجل الشامل في متابعة الطلاب الموهوبين ورعايتهم عبر مراحل التعليم المختلفة.

سابعاً: التوجيه والإرشاد النفسي :

١ - تابع عمليات توعية الطلاب بطبيعة المرحلة العمرية التي يمرون بها من الناحية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية ،والتغيرات التي تتطلبها تلك المرحلة من خلال المحاضرات والمطويات واللقاءات المفتوحة.

٢ - تأكد من رعاية الجوانب السلوكية للطلاب من خلال برنامج رعاية سلوك الطالب وتقويمه والذي يهدف إلى تحديد الممارسات السلوكية للطلاب وتعزيز الجوانب الإيجابية ،وإطفاء الممارسات السلوكية غير المرغوب فيها لزيادة الاستقرار النفسي لدى الطالب.

٣ - وجّه إلى دراسة حالات الطلاب ذوي الصعوبات الخاصة والإعاقات البسيطة وحصر حالات الاضطراب الانفعالي بأنواعها وإعداد البرامج العلاجية المناسبة لهذه الحالات.

٤ - تأكد من متابعة قضايا الطلاب داخل المدرسة ودراستها وتفعيل دور لجنة توجيه الطلاب وإرشادهم في معالجة تلك القضايا ، والعمل على إيجاد جو تربوي مناسب يساعد على اكتساب العادات السلوكية الجيدة.

٥ - أكد على ضرورة اكتشاف مواهب وقدرات واستعدادات وميول واتجاهات الطلاب ورعايتها بما يتناسب مع أعمارهم.

٦ - وجه إلى استخدام دراسة الحالة بالأسلوب العلمي للحالات النفسية وبالاتصال بمشرفي التوجيه والإرشاد للمشاركة في دراسة الحالة إذا دعت الضرورة.

ثامناً : التوجيه والإرشاد الوقائي :

١ - احرص على إعداد نشرات عن أنظمة المدرسة من واقع اللوائح والتعليمات التي تنظم سير العملية التعليمية.

٢ - تابع بعناية إجراءات التعرف على المشكلات التربوية والتعليمية والنفسية والاجتماعية التي تتعلق بالطلاب والتفكير الجاد في وضع الحلول الممكنة لتلك المشكلات.

٣ - وجّه المرشد الطلابي والمعلمين إلى تبصير الطلاب بمضار التدخين ووقايتهم من اكتساب هذه العادة ومساعدة المدخنين على الإقلاع عن هذه العادة.

٤ - وجّه المرشد الطلابي والمعلمين إلى تبصير الطلاب بمضار المخدرات من الوقوع فيها ومساعدة من وقع فيها بالتخلص من هذه العادة وإقامة المعارض والندوات.

٥ - وجّه المرشد الطلابي والمعلمين إلى بيان أضرار التقليد الأعمى لبعض العادات الدخيلة على مجتمعنا الإسلامي التي قد يغتر بها بعض الشباب.

٦ - وجّه المرشد الطلابي والمعلمين إلى تحذير الطلاب من مرافقة أصدقاء السوء وبيان ما يجرونه من ويلات ومشكلات ،وأكد عليهم بمساعدة الطلاب على تكوين الصحبة الصالحة.

٧ - تأكد من تنفيذ برامج تهيئة الطلاب لأداء الاختبارات وإصدار النشرات والإرشادات حول طرق الاستذكار الجيد والاستعداد للاختبارات من أول العام.

٨ - تأكد من تنظيم الزيارات الإرشادية الوقائية للطلاب مثل زيارة عيادات التدخين ومستشفيات النقاهة وغيرها.

تاسعاً: التوجيه والإرشاد التعليمي والمهني:

١ - وجّه إلى الاستفادة من دليل الطالب التعليمي والمهني واحرص على تسهيل الحصول على نسخة منه لكل طالب .

٢ - وجّه المرشد الطلابي والمعلمين إلى تعريف الطلاب بالمهن والوظائف المختلفة وفرص التعليم المتاحة.

٣ - احرص على تنظيم لقاءات وندوات ومحاضرات حول أهمية اختيار الطالب لنوع الدراسة بالمدارس والمعاهد الفنية والكليات العسكرية والجامعية.

٤ - احرص على تنظيم يوم المهنة بالمدرسة في كل عام دراسي بمشاركة الجهات ذات العلاقة.

٥ - احرص على مراسلة الجامعات وفروعها والكليات والمعاهد والمدارس والمراكز التدريبية والتعليمية المختلفة للحصول على ما أعدته من أدلة ومطويات ونشرات عن طبيعة الدراسة بها وشروط القبول فيها.

٦ - احرص على تنظيم زيارات إرشادية للمؤسسات التعليمية والتدريبية من جامعات وكليات ومعاهد.

القائم بأعمال المرشد الطلابي:

كلف أحد المعلمين بالقيام بأعمال المرشد الطلابي في ضوء ما يلي:

١ - من تجد لديه الحماسة والاستعداد النفسي والشخصي للقيام بأعمال الإرشاد الطلابي.

٢ - من يتمتع بالقدوة الحسنة ويتحلى بالأخلاق الإسلامية الفاضلة.

٣ - من لديه القدرة على تحمل المسؤولية.

٤ - من تلمس فيه تعاون الطلاب معه وحبهم له.

٥ - يفضل أن يكون تخصصه علم نفس أو خدمة اجتماعية أو علم اجتماع.

٦ - من لديه القدرة على ضبط النفس والحلم وحسن التصرف والصبر.

العلاقة بين المرشد الطلابي والهيأة الإدارية:

١ - احرص على توثيق العلاقات الإنسانية الجيدة والاحترام المتبادل بين العاملين معك.

٢ - أكد على المرشد الطلابي وأعضاء الهيأة الإدارية بأن عمل كل منهم مكمل للآخر.

٣ - هيئ الظروف والمناخ الملائم الذي يساعد على تفاعل المرشد الطلابي مع الهيأة الإدارية والعكس.

٤ - أكد على ضرورة تعاون كل من المرشد الطلابي والهيأة الإدارية في علاج بعض المشكلات الدراسية والاجتماعية والنفسية التي تعترض الطلاب.

دور مدير المدرسة في النمو المهني للمرشد الطلابي أو القائم بعمله :

١ - أشرك المرشد الطلابي في الدورات التدريبية المقامة على مستوى إدارة التعليم أو الوزارة.

٢ - أكد على المرشد الطلابي بضرورة الاستزادة في مجال عمله من خلال الاطلاع على الكتب الحديثة والدوريات الجديدة.

٣ - شجع المرشد الطلابي على حضور جميع اللقاءات والندوات التربوية التي تقام على مستوى مراكز الإشراف أو إدارة التعليم أو الكليات.

٤ - حث المرشد الطلابي على زيارات زملائه وخاصة المتميزين في المدارس الأخرى للاستفادة مما لديهم من تجارب وخبرات.

٥ - أكد على المرشد الطلابي بضرورة تأمين مكتبة تضم بعض الكتب والنشرات التي تعنى بتوجيه الطلاب وإرشادهم داخل المدرسة.

٦ - فعل توصيات مشرف الإرشاد والتوجيه من خلال متابعة المرشد الطلابي في تلافي جوانب القصور لديه.

٧ - قم بزيارة المرشد الطلابي بين فترة وأخرى للوقوف على مستوى أدائه والاطلاع على ما لديه من سجلات، والتوقيع عليها .

٨ - اجتمع مع المرشد الطلابي للتعرف على أهم المشكلات التحصيلية والسلوكية، واقتراح الحلول المناسبة لعلاجها، وتابعه في ذلك.

٩ - اطلع على خطة التوجيه والإرشاد الصادرة من إدارة التعليم. وتابع المرشد الطلابي في تنفيذه لما جاء فيها من برامج ونشاطات.

دور مدير المدرسة في مجال توجيه الطلاب وإرشادهم:

١ - وفر الإمكانات والوسائل المعينة في تطبيق برامج التوجيه والإرشاد داخل المدرسة.

٢ - هيئ الظروف لعمل المرشد الطلابي، ومساعدته في تجاوز العقبات وحل المشكلات التي قد تعترض مجال عمله.

٣ - لا تكلف المرشد الطلابي بأي أعمال تعيقه عن أداء عمله كمرشد طلابي.

٤ - بصر المعلمين بدور المرشد الطلابي، وأكد عليهم بضرورة التعاون معه .

٥ - تابع تنفيذ المرشد الطلابي لخطة التوجيه والإرشاد .

٦ - ساهم مع مشرف التوجيه والإرشاد في تقويم أعمال المرشد الطلابي.

٧ - حث المعلمين على أهمية رعاية الطلاب والتعاون على حل المشكلات التي تواجه الطلاب قبل تحويلهم للمرشد الطلابي.

٨ - كلف المرشد الطلابي بإعداد الخطة العامة السنوية لبرامج التوجيه والإرشاد في ضوء التعليمات المنظمة لذلك واعتمادها من قبلك.

٩ - وجه المرشد الطلابي للعمل على تبصير المجتمع المدرسي بأهداف التوجيه والإرشاد وخططه وبرامجه وخدماته لضمان قيام كل عضو بمسؤولياته في تحقيق أهداف التوجيه والإرشاد بالمدرسة على أفضل وجه.

١٠ - اتخذ الخطوات العملية لتهيئة الإمكانات اللازمة للعمل الإرشادي من سجلات وأدوات يتطلبها تنفيذ البرامج الإرشادية في المدرسة.

١١ - شكل لجان التوجيه والإرشاد وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك وتابع تنفيذ توصياتها وتقويم نتائجها.

١٢ - كلف المرشد الطلابي بمساعدة الطالب في استغلال ما لديه من قدرات واستعدادات إلى أقصى درجة ممكنة في تحقيق النمو السوي في شخصيته.

١٣ - راقب اتباع أساليب تنمية السمات الإيجابية وتعزيزها لدى الطالب في ضوء مبادئ الدين الإسلامي الحنيف.

١٤ - تأكد من تنمية الدافعية لدى الطالب نحو التعليم والارتقاء بمستوى طموحه.

١٥ - احرص على متابعة مستوى التحصيل الدراسي لفئات الطلاب جميعًا للارتقاء بمستوياتهم إلى أقصى درجة تمكنهم قدراتهم منها .

١٦ - تأكد من تحديد الطلاب المتفوقين دراسيًا وتعهد تفوقهم بالرعاية والتشجيع والتكريم.

١٧ - تأكد من استثمار جميع الفرص لتكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل المهني لدى الطلاب وفقاً لأهداف التوجيه والإرشاد المهني في ضوء حاجة التنمية في المجتمع.

١٨ - احرص على التعرف على الطلاب ذوي المواهب والقدرات الخاصة ورعايتهم.

١٩ - وجّه إلى مساعدة الطالب المستجد على التكيف مع البيئة المدرسية وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المدرسة. من خلال تنظيم أسبوع التهيئة للطلاب المستجدين والمشاركة الفعالة فيه.

٢٠ - احرص على اكتشاف الإعاقات المختلفة والحالات الخاصة لدى الطلاب في وقت مبكر لاتخاذ الإجراء الملائم تجاهها .

٢١ - احرص على تحقيق مبادئ التوعية الوقائية السليمة في الجوانب الصحية والتربوية والنفسية والاجتماعية.

٢٢ - احرص على توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة وتعزيزها واستثمار القنوات المتاحة جميعها بما يحقق رسالة المدرسة على خير وجه في رعاية الطالب من مختلف الجوانب.

٢٣ - احرص على التعرف على حاجات الطلاب ومطالب نموهم في ضوء خصائص نموهم والعمل على تلبيتها.

٢٤ - احرص على التعرف على أحوال الطلاب الصحية والنفسية والاجتماعية و التحصيلية مبكرًا، وتحديد منهم بحاجة إلى خدمات وقائية فردية أو جماعية، ولاسيما الطلاب المستجدين في كل مرحلة من المراحل الثلاث.

٢٥ - تابع إجراءات تصميم البرامج والخطط العلاجية المبنية على الدراسة العلمية للحالات الفردية والظواهر الجماعية للمشكلات السلوكية و التحصيلية وتابع تنفيذها.

٢٦ - احرص على تنمية القدرات المعرفية الذاتية والخبرات العلمية للمرشد الطلابي وبخاصة في الجانب المهني التطبيقي في ميدان التربية والتعليم عامة، وفي مجال التوجيه والإرشاد خاصة للارتقاء بمستوى أدائه.

٢٧ - احرص على بناء علاقات مهنية مثمرة مع أعضاء هيأة التدريس جميعهم ومع الطلاب وأولياء أمورهم مبنية على الثقة والكفاية في العمل والاحترام المتبادل بما يحقق الهدف من العمل الإرشادي.

٢٨ - وجّه إلى إجراء البحوث والدراسات التربوية التي يتطلبها عمل المرشد الميداني ذاتيًا، أو بالتعاون مع زملائه المشرفين بقسم التوجيه والإرشاد، أو المرشدين في المدارس الأخرى.

٢٩ - احرص على دراسة نتائج اختبارات الطلاب سواءً كانت الفصلية أو نصف الفصلية للوقوف على مستويات الطلاب، ومعرفة أسباب الضعف لديهم ووضع البرامج العلاجية لذلك.

٣٠ - تابع إعداد التقرير الختامي للإنجازات في ضوء الخطة التي وضعها المرشد الطلابي لبرامج التوجيه والإرشاد متضمناً التقويم والمرئيات حول الخدمات المقدمة.

دور المعلمين في مجال توجيه الطلاب وإرشادهم:

١ - أكد على المعلمين أهمية قيامهم بواجبهم تجاه عمليات توجيه الطلاب وإرشادهم.

٢ - وجه المعلمين إلى كيفية مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.

٣ - وجه المعلمين إلى جعل الفصل الدراسي بيئة مناسبة تساعد الطلاب على تحقيق المستوى المطلوب من التحصيل الدراسي.

٤ - وجه المعلمين إلى ربط الجوانب العلمية بالجوانب التربوية. بما يحقق التكامل في التربية والتعليم.

٥ - وجه المعلمين إلى مساعدة المرشد الطلابي على اكتشاف الحالات الخاصة التي تحتاج إلى خدمات التوجيه والإرشاد.

٦ - وجه المعلمين إلى متابعة استخدام الطالب لمذكرة الواجبات المنزلية وتوعيتهم بأهميتها وحسن استخدامها.

٧ - وجه المعلمين إلى المساهمة في علاج مشكلة التأخر الدراسي في المواد الدراسية التي يدرِّسونها.

٨ - وجه المعلمين إلى التعاون مع المرشد الطلابي في تنفيذ بعض البرامج العلاجية المقترحة لعلاج بعض المشكلات الدراسية أو الاجتماعية التي تعترض الطلاب.

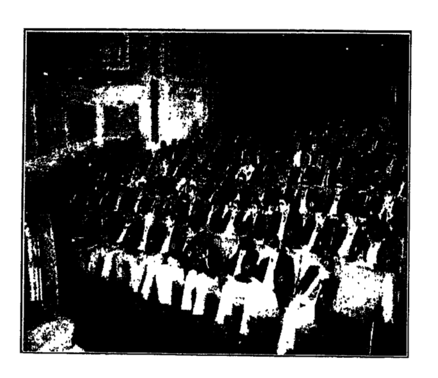
٩ - وجه المعلمين إلى تزويد المرشد الطلابي أو وكيل المدرسة أو القائم بعمل المرشد بتقرير أسبوعيّ عن المستوى التحصيلي والملحوظات الشخصية والسلوكية الطارئة على الطلاب بجميع فئاتهم من المتفوقين والموهوبين والمتأخرين دراسيًا وذوي الحالات الخاصة.

١٠ - وجه المعلمين إلى التعاون مع المرشد الطلابي في استقبال أولياء الأمور وإطلاعهم على مستويات أبنائهم.

١١ - وجه المعلمين إلى استثمار حصص النشاط في تقديم بعض الخدمات الاستشارية حسب الحاجة.

١٢ - وجه المعلمين إلى توفير المعلومات اللازمة للسجل الشامل من أولياء أمور الطلاب.

١٣ - وجه المعلمين إلى المشاركة الفعالة - وخاصة من معلمي الصفوف الأولية - في إنجاح برنامج التهيئة للأسبوع التمهيدي لاستقبال الطلاب المستجدين.



رابعاً: النشاط المدرسي

العنصر :إجراءات عامة

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

أولاً : إجراءات تنظيم النشاط المدرسي :

(1)اختيار المشرفين على النشاط في المدرسة

١ - شكل لجنة النشاط وتدارس مهامها حسب ما ورد في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام .

٢ - كلف أحد المعلمين رائداً للنشاط بحيث يكون أكثر المعلمين نشاطاً وتفهماً لدور النشاط في العملية التعليمية التربوية مع مراعاة أن يكون من المعلمين :

- الحاصلين على دورات في النشاط.
- أصحاب الخبرات السابقة في مجال النشاط.
- أصحاب المشاركات المتميزة في العام السابق.

٣ - حدد عدد جماعات النشاط المدرسي وأسماءها وفق ظروف المدرسة وإمكاناتها .

٤ - حدد ألوان النشاط التي تناسب ظروف المدرسة وإمكاناتها ما لم تحدد مسبقاً من إدارة التعليم.

٥ - حدد المعلمين المشرفين على جماعات النشاط مع مراعاة رغباتهم وخبراتهم بقدر الإمكان .

٦ - حدد رواد الفصول .

٧ - راع عند إسناد جماعة النشاط للمعلم ارتباطها بمادته الدراسية .

٨ - راع عند إسناد ريادة الفصل (جماعة الفصل) للمعلم الذي يدخله - بحكم الحصص التي يدرسها - أكثر من غيره من المعلمين.

٩ - أشرك أكثر من معلم من معلمي التخصص الواحد في الإشراف على جماعة النشاط حسب ظروف المدرسة وإمكاناتها .

(2) المخصصات المالية للنشاط المدرسي

١ - اطلب من لجنة النشاط المدرسي توزيع ما خصص للنشاط من إيرادات الصندوق المدرسي على جماعات النشاط والفصول .

٢ - اطلب من لجنة النشاط تحديد طريقة تأمين مشتريات النشاط التي تحتاجها جماعات النشاط .

٣ - أبلغ كل مشرف جماعة بما خصص للجماعة التي يشرف عليها من مبالغ مالية .

٤ - اطلب من كل مشرف جماعة حصر احتياجاتها من الأدوات والمواد التي تحتاجها في مشروعاتها .

٥ - احصل على أصل الفاتورة مقابل كل مبلغ يصرف على أن تتوافر فيها الشروط التالية:

- أن يكون الخط باللغة العربية.
- أن تكتب باسم المدرسة.
- أن يوضح التاريخ.
- أن يفقط مبلغ المستند.
- أن يوقع من مصدر المستند.

٦ - اطلب توقيع أعضاء لجنة النشاط خلف كل فاتورة مع تسجيل التاريخ .

٧ - احفظ الفواتير التي تصرف من الصندوق المدرسي في ملف خاص وتعطى رقماً متسلسلاً حسب تاريخ كل مستند .

٨ - دون في سجل خاص رقم كل فاتورة ومبالغها وما يصرف من الصندوق المدرسي وتاريخها كل عملية ومبلغها .

٩ - اكتب محضراً يوقع منك ومن مشرف جماعة ورائد النشاط في الحالات التي يتم الصرف عليها دون وجود فاتورة و ينبغي أن يعامل معاملة الفاتورة.

١٠ - لاحظ باستمرار عدم تجاوز النسب المحددة لكل وجه من أوجه الصرف المحددة في لائحة الصندوق المدرسي.

(3)توزيع الطلاب على جماعات النشاط

١ - كلف رائد النشاط بطباعة استبانة تسلم لرائد الفصل لتوزيعها على كل طالب من طلاب فصله يحدد فيها أربع رغبات بالترتيب من جماعات النشاط (الاجتماعي ، الثقافي ، العلمي ، الكشفي ، الرياضي ، الفني) . مع التنبيه على الطلاب بأن الطالب الذي لا يحدد رغباته سيلحق بأي جماعة من قبل إدارة المدرسة.

٢ - كلف رائد النشاط بالإعلان عن جماعات النشاط التي تم تحديدها في لوحات الإعلانات وطابور الصباح مع توضيح فكرة عامة عن أهداف كل جماعة أو أسرة نشاط وبرامجها .

٣ - كلف رائد النشاط بجمع استمارات حصر الرغبات لما يلي :

- توزيع جميع طلاب المدرسة على الجماعات وفق رغباتهم التي حددوها بحيث يتم توزيعهم بالتساوي.
- عمل سجل عام للجماعات والأسر.
- تسجيل الراغبين في كل جماعة في سجل خاص بها
- عمل جدول عام بالجماعات وأماكن مزاولة أنشطتها ومشرفيها وتثبيت صور منه في إدارة المدرسة وغرفة المعلمين.

- عمل جدول فرعي لكل فصل يوضح فيه أمام اسم كل طالب الجماعة التي يشترك فيها ويوم الاجتماع ومكانه ويعلق في الفصل.

(4) إعداد خطط النشاط المدرسي

١ - وجه مشرف كل نوع من أنواع النشاط بإعداد خطة للنشاط الذي يشرف عليه للعام الدراسي في الاجتماع الأول مع أعضاء جماعة النشاط في ضوء الخطة العامة للنشاط الواردة من الوزارة أو إدارة التعليم .

٢ - سلم لكل مشرف جماعة من جماعات النشاط بياناً بأسماء الطلاب أعضاء الجماعة موضحاً بها فصولهم.

٣ - زود كل مشرف جماعة بسجل جماعة النشاط أو جماعة الفصل وصورة من خطة النشاط الواردة من إدارة التعليم.

٤ - أكد على مشرف كل جماعة من جماعات النشاط أو جماعات الفصول أن يعقد اجتماعاً مع أعضاء جماعته يتم فيه ما يلي:

- اختيار أعضاء مجلس جماعة النشاط أو جماعة الفصل (رئيس للجماعة ونائب للرئيس ومقرر ومندوب لكل نوع من أنواع النشاط الرياضي والنشاط الفني والنشاط العلمي والنشاط الثقافي والنشاط الاجتماعي) .

- وضع الخطة التي ستسير عليها جماعة النشاط أو جماعة الفصل خلال العام الدراسي.
- تحديد البرامج التي ستنفذ وتنظم وفق برنامج زمني.
- إعداد جداول الاجتماعات ، جدول الإذاعة المدرسة، جدول المباريات الرياضية، جدول المسابقات الثقافية، ... الخ.
- توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء المجلس.
- تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية لأعضاء جماعة النشاط أو جماعة الفصل.

٥ - حدد مكان مزاولة كل نشاط ووقته.

٦ - سلم للجنة النشاط خطط جماعات النشاط أو جماعات الفصول طوال العام الدراسي لدراستها والتأكد مما يأتي:

- واقعيتها وملاءمتها لإمكانات المدرسة وظروفها والزمن المخصص لها.
- عدم تداخلها أو تضاربها مع بعضها بعضا.
- كفايتها بحيث يمكن لها أن تحقق الأهداف المحددة لها.

٧ - كلف رائد النشاط بتفريغ خطط مشرفي جماعات النشاط أو جماعات الفصول في خطة واحدة تمثل في مجملها خطة النشاط للمدرسة خلال العام الدراسي.

ثانياً : أساليب تفعيل الأنشطة المدرسية

١ - حدد أهداف الأنشطة تحديداً دقيقاً يمكن معه قياس مدى تحقق الأهداف.

٢ - وفر الإمكانات اللازمة لكل نشاط : المادية منها والبشرية.

٣ - هيئ الظروف المناسبة لكل جماعة نشاط لممارسة النشاط بصورة مناسبة.

٤ - زر كل جماعة نشاط في المكان المخصص لمزاولة نشاطها واطلع على أعمال أعضائها ووجههم لما يمكن أن يطور أداءهم.

٥ - أشر إلى البرامج والمشاركات التي تقوم بها كل جماعة نشاط في الاجتماعات مع المعلمين ومجلس المدرسة والإذاعة المدرسية.

٦ - أبرز جهود وإنتاج كل جماعات النشاط في ممرات المدرسة ومعارضها وفي النشرات والمجلات التي تصدرها المدرسة.

٧ - ادع المسؤولين في إدارة التعليم والجهات المختلفة للاطلاع على ما قامت به جماعات النشاط في المدرسة من نشاط بارز .

٨ - كلف رائد النشاط بالعمل على إقامة المعارض المدرسية وتضمينها أعمال جماعات النشاط.

٩ - قدم الحوافز المادية والمعنوية لجماعات النشاط والمشرفين عليها والمتميزين .

١٠ - مكن المعلمين من الالتحاق بالدورات واللقاءات والندوات المخصصة للنشاط المدرسي.

١١ - شجع المعلمين على زيارة بعض المدارس المتميزة في الأنشطة المدرسية واصطحاب بعض الطلاب.

١٢ - اطلع على التقارير الخاصة بكل نشاط وتعرف على ما تحقق من أهداف والصعوبات التي حالت دون تحقيق بعضاً منها لتلافيها مستقبلاً.

ثالثاً: النشاط الداخلي للمدرسة

(1) الإذاعة المدرسية:

١ - وزع أيام الدراسة الفعلية على فصول المدرسة بموجب جدول يعد لذلك.

٢ - سلم رائد الفصل صورة من جدول الإذاعة الخاص بفصله طيلة كل فصل دراسي.

٣ - كلف رائد الفصل بتوزيع طلاب فصله على الأيام المخصصة لهم في جدول الإذاعة وتعليق صورة منه في الفصل وغرفة المعلمين .

٤ - وجه رائد الفصل بمتابعة إعداد الطلاب للفقرات الخاصة بكل منهم قبل الموعد المحدد في كل مرة والاطمئنان على حسن الإعداد والأداء .

٥ - كلف رائد الفصل بإعداد سجل يدون فيه أفضل المشاركات التي يقدمها الطلاب وأسماء الطلاب الذين يتخلفون عن أداء أدوارهم في الإذاعة .

٦ - وجه رائد الفصل بحفظ المشاركات المتميزة في ملف خاص لديه .

٧ - كلف المسؤول عن الإذاعة باستثمار الأوقات الملائمة مثل : ما قبل بداية طابور الصباح ، الفسح ، ، .... إلخ .

(2) حصة النشاط الأسبوعية:

١ - أدرج حصة النشاط في الجدول المدرسي قبل بداية العام الدراسي في ضوء التعليمات المحددة لذلك من حيث زمنها واليوم الذي تكون فيه .

٢ - أكد على المعلمين بأن النشاط ليس وسيلة لقضاء وقت الفراغ ، بل يجب أن يستثمر للإسهام في تنمية قدرات الطلاب الابتكارية ومهاراتهم وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو التعاون وحب العمل

واستثمار وقت الفراغ فيما يعود بالنفع عليهم وعلى مجتمعهم بالنماء والتطور .

٣ - وجه المعلمين بأن يهيئوا للطالب فرص المساهمة في النشاط بطريقة تؤكد ذاته وتنمي قدراته ومهاراته .

٤ - أكد على المعلمين منح الطالب الحرية في أثناء ممارسة النشاط في ظل تواجد مشرف الجماعة ،وفي حدود التنظيم المحدد لذلك.

(3) المحاضرات والندوات :

١ - ضمن خطة النشاط بعض المحاضرات والندوات.

٢ - نوع مواضيع المحاضرات والندوات ليتناسب مع ما يسهم في تحقيق الأهداف التي خططت لها المدرسة .

٣ - اختر المحاضرين وأعضاء الندوات وخاطبهم للحصول على موافقتهم مع تحديد الموضوع و تاريخ المحاضرة أو الندوة ووقتها ومكانها .

٤ - أعلن في المدرسة بالوسائل المختلفة عن المحاضرة أو الندوة، مع ذكر أسماء المحاضرين والمشاركين في الندوة واستضافة بعض أولياء أمور الطلبة أو المسؤولين من مراكز الإشراف وإدارة التعليم.

٥ - جهز المكان المناسب وهيئ الظروف المناسبة.

٦ - اجمع الطلاب والمعلمين في مكان المحاضرة أو الندوة قبل بدايتها .

٧ - عين مجموعة من المعلمين للإشراف على النظام والهدوء في أثناء المحاضرة أو الندوة .

٨ - استقبل المحاضرين أو المشاركين في الندوة وابدأ المحاضرة أو الندوة في موعدها .

٩ - أتح الفرصة للمداخلات من قبل الطلاب والمعلمين بعد المحاضرة وفي أثناء الندوة على أن يسود الهدوء والنظام مكان المحاضرة أو الندوة .

١٠ - قدم الشكر للمحاضرين والمشاركين في الندوة وودعهم .

١١ - وجه المعلمين بإعادة الطلاب لفصولهم بصورة منظمة.

(4) الحفل المسرحي:

١ - حدد موعد إقامة الحفل المسرحي في الخطة العامة للنشاط .

٢ - اطلب من لجنة النشاط وضع آلية للإعداد للحفل من بداية العام الدراسي .

٣ - كلف رائد النشاط باختيار أبرز الطلاب في النشاط المسرحي من خلال ما قدم من جماعات النشاط .

٤ - حدد المواضيع المقترحة للحفل في ضوء الفقرات المعممة من إدارة التعليم والزمن المحدد للحفل ٤٠ -٦٠ دقيقة للمرحلة الابتدائية، ٥٠ -٧٠ دقيقة للمرحلة المتوسطة والثانوية.

٥ - شكل لجنة برئاستك وعضوية معلم لغة عربية ومعلم تربية إسلامية لدراسة النصوص المسرحية في ضوء مايلي :

- استخدام اللغة العربية والبعد عن العامية.
- التركيز على المضامين بحيث تكون هادفة ومفيدة ومؤثرة.
- عدم تمثيل شخصيات الرسل أو الصحابة أو الملائكة أو الشيطان .
- عدم التعرض للمعوقين وأصحاب العاهات أو فئة خاصة من فئات المجتمع بالسخرية والاستهزاء .
- البعد عن السب أو القذف أو السخرية من أي طائفة أو فئة أو جنسية .
- مناسبة كل فقرة مع الزمن المحدد لها وفق التعاميم الخاصة بذلك.

٦ - وجه رائد النشاط بقراءة النصوص على الطلاب ومناقشتها معهم لتوضيح ما يلي :

- فكرة النص وأهدافه التربوية.

- دورهم في تقديم قيم تربوية مهمة.
- طبيعة الشخصيات التي يجسدونها.

٧ - وزع الفقرات على الطلاب ليحفظوها حفظاً جيداً.

٨ - كلف رائد النشاط بتدريب الطلاب على الفقرات المطلوبة منهم في مكان العرض في وجود الديكور والملابس وكامل المؤثرات الضوئية والصوتية.

٩ - كلف رائد النشاط بعمل تجربة كاملة للعرض المسرحي قبل موعده بيوم أو يومين في وجود لجنة تشكل لنقد العرض وتعديل الأخطاء إن وجدت.

١٠ - أمن كل الإمكانات اللازمة للحفل المسرحي ومن ذلك:

- كتابة الدعوات وتوزيعها.
- تجهيز المسرح والإذاعة والكراسي ... إلخ.
- توزيع المعلمين والطلاب على لجان مختلفة وتحديد مهام كل منها مثل:
  - لجنة الاستقبال.
  - لجنة النظام.
  - لجنة الضيافة.

- لجنة التجهيز للحفل.

- لجنة الجوائز والهدايا.

رابعاً : النشاط الخارجي للمدرسة

(1) إجراءات المشاركة في مسابقات الأنشطة على مستوى إدارة التعليم

١ - اعرض طلب إدارة التعليم بمشاركة المدرسة في أي نشاط يقام على مستوى الإدارة على لجنة النشاط في المدرسة لدراسته .

٢ - حدد سبل تنفيذ النشاط في ضوء الوقت المحدد للمشاركة وتوفير الإمكانات المادية والبشرية.

٣ - أشعر قسم النشاط في إدارة التعليم برغبة المدرسة في المشاركة في الأنشطة في الوقت المحدد حسبما يرد في خطة النشاط أو التعميم.

٤ - تابع تسجيل رغبة المدرسة في قسم النشاط وتحديد موعد مشاركتها.

٥ - أبلغ المسؤولين في المدرسة بموافقة قسم النشاط على مشاركة المدرسة والموعد المحدد لمشاركتها.

٦ - أمن ما يحتاج إليه النشاط من مواد وأدوات وطاقات بشرية.

٧ - تابع الاستعداد للمشاركة في المسابقة والاطمئنان على الالتزام بما تم التخطيط له في ضوء الشروط المحددة من إدارة التعليم.

٨ - اتصل بقسم النشاط قبل الموعد المحدد لكل نوع من أنواع النشاط بيوم على الأقل لإبلاغهم باستعداد المدرسة للمشاركة وتذكيرهم بالموعد.

٩ - نفذ النشاط في موعده إلا إذا صدر توجيه من إدارة التعليم بتأجيله.

١٠ - اعتذر لقسم النشاط إذا كان الوقت مثلاً قصيرًا جداً أو لا يوجد إمكانات مادية أو بشرية مناسبة.

١١ - نفذ النشاط إذا لم يوافق قسم النشاط على الاعتذار في ضوء ما تسمح به إمكانات المدرسة.

١٢ - تقبل نتائج مشاركة المدرسة الخاسرة في مسابقات النشاط بصدر رحب فالهدف المشاركة أساساً وليس النتائج.

١٣ - أعلن عن فوز المدرسة في حالة فوزها في مشاركة أو أكثر أمام العاملين في المدرسة والطلاب،وقدم الحوافز للطلاب ولمن أشرف على المشاركة من المعلمين وغيرهم.

١٤ - ضع الدروع والكؤوس وشهادات التقدير التي تفوز بها المدرسة في كل عام في مكان بارز بإدارة المدرسة.

(2) المشاركة في الأسابيع العامة:

١ - دون الأسابيع العامة في خطة النشاط العامة للمدرسة من بداية العام الدراسي وأضف ما يصل منها خلال العام أولاً بأول للخطة.

٢ - وجه المسؤول عن كل أسبوع بالإعداد المسبق لمشاركة المدرسة من خلال وضع خطة محددة.

٣ - تابع ما تم اتخاذه خلال الفترة السابقة لبدء الأسبوع.

٤ - أمن الاحتياجات اللازمة للمشاركة الفعالة في الأسبوع كاللافتات والصور والأشجار وأدوات الزراعة ...إلخ.

٥ - كلف المسؤول عن الإعداد للأسبوع بإعداد المكاتبات اللازمة لمشاركة الطلاب لأخذ موافقة أولياء أمورهم قبل بداية الأسبوع.

٦ - أمن وسيلة النقل وما تتطلبه المشاركة اليومية من مواد وغيرها .

٧ - حدد موقع مشاركة المدرسة مسبقاً ،وأبلغ أولياء أمور الطلاب والمشرفين على الطلاب بذلك وبمدة المشاركة ووقت بدايتها ونهايتها يوميّا.

٨ - أعلن عن مشاركة المدرسة داخل المدرسة وخارجها سواء كان النشاط خارج المدرسة أو خارج وقت الدوام، مع التقيد التام باتباع الإجراءات المحددة في مشاركة الطلاب خارج المدرسة أو خارج أوقات الدوام.

٩ - كلف المسئول عن الإعداد للأسبوع بإعداد النشرات والمصورات التي تبرز جهود المدرسة في هذه المشاركات.

خامساً : مشاركة الطلاب خارج المدرسة وخارج وقت الدراسة :

١ - أشرك الطلاب في النشاط خارج المدرسة أو خارج وقت الدوام بموافقة مجلس المعلمين ، وأشعر إدارة التعليم وأولياء أمورهم بذلك.

٢ - اختر الطلاب المشاركين وحدد أسماءهم وفصولهم.

٣ - سلم للطالب خطاباً لولي أمره يوضح فيه رغبة المدرسة في مشاركة ابنه في أي نشاط يتم خارج المدرسة أو خارج وقت الدوام على أن يحدد فيه ما يلي :

- نوع النشاط ودور الطالب فيه.
- اليوم أو الأيام التي يتم فيها مزاولة النشاط – مدة النشاط.
- بداية النشاط بالساعة والدقيقة ونهايته.
- المرافقون للطلاب من المعلمين أو القائمين على النشاط داخل المدرسة.
- وسيلة النقل إذا كان النشاط خارج المدرسة.

- هاتف ثابت أو جوال يمكن لولي أمر الطالب الاتصال بالمشرفين عليه في أي وقت.
- المكان الذي سيتم مزاولة النشاط فيه أو زيارته إذا كانت المشاركة خارج المدرسة.
- المكان الذي يجتمع فيه الطلاب قبل الذهاب للنشاط.

٤ - مكن الطالب من المشاركة إذا أحضر إفادة خطية من ولي أمره بالموافقة على مشاركته داخل المدرسة أو خارجها بعد التأكد من توقيع ولي أمر الطالب من واقع سجلات المدرسة .

٥ - احفظ موافقات أولياء أمور الطلاب في ملف خاص في المدرسة.

٦ - خصص مشرفًا من المعلمين لكل (٢٥) طالبًا في الرحلة أو الزيارة.

٧ - وجه المشرف على النشاط الذي يقام خارج وقت الدوام أو خارج المدرسة إلى ما يلي:

- حصر أسماء الطلاب المشاركين في النشاط أو الزيارة أو الرحلة الحاصلين على موافقة من أولياء أمورهم ،وإعداد بيان بالأسماء يعتمد من مدير المدرسة ويختم بخاتمها .
- عد الطلاب قبل بدء النشاط الذي يقام في المدرسة وقبل الانتقال إلى المكان الذي يتم فيه النشاط خارج المدرسة.

- الاتصال بولي أمر الطالب الذي لم يصل ابنه لمعرفة سبب عدم وصوله إذا لم يكتمل عدد الطلاب .
- توجيه الطلاب إلى امتثال الخلق الفاضل في أثناء النشاط وبعده داخل المدرسة وخارجها .
- منع الذهاب إلى الأماكن التي يمكن أن يتعرض الطلاب فيها للخطر مهما كان السبب .
- تقسيم الطلاب إلى مجموعات لضبطهم وتنظيمهم وحسن الإشراف عليهم وتعيين منسق لكل مجموعة .
- توزيع الأعمال والاختصاصات على الأعضاء لضمان مشاركة الجميع.
- يتحرك الطلاب في مجموعة واحدة ولا يسمح بالتجول الفردي أو الانعزال الكلي لبعض الطلاب عن المجموعة.
- مشاركة الطلاب في كل ألوان البرنامج والتغذية والتنقلات.
- تعويد الطلبة على ما يلي :

– عدم الإساءة إلى البيئة كإتلاف الأشجار أو حرقها أو رمي العلب الفارغة.

– المحافظة على الأماكن العامة وتركها نظيفة .

- التأكد من تواجد جميع الطلاب قبل العودة للمدرسة مع الحرص على أن تتم العودة بنفس الصورة التي بدأ بها الانتقال للنشاط أو الزيارة أو الرحلة.
- الحرص على الوصول في الموعد المحدد لأولياء أمور الطلبة والاتصال على مدير المدرسة إذا حدث خلاف ذلك.
- توصيل كل طالب لا يوجد ولي أمره عند المدرسة إلى منزله .

سادساً: إعداد تقارير النشاط:

١ - كلف كل مشرف على جماعة نشاط بإعداد تقرير بعد كل مشاركة يوضح ما قامت به المدرسة من جهود والصعوبات التي واجهتها وما تحقق لها من أهداف.

٢ - كلف كل مشرف على جماعة نشاط بإعداد تقرير مفصل عن النشاط الذي يشرف عليه في نهاية العام الدراسي يشتمل على:

- مدى تحقق الأهداف المحددة للنشاط.
- الصعوبات والعقبات التي واجهت تنفيذ النشاط ، وكيف تم التغلب عليها .
- المقترحات التي تساعد على التطوير والتحسين.
- الوقت الذي استغرقه تنفيذ النشاط.

- بيان بالمصروفات التي صرفت على النشاط.

٣ - كلف رائد النشاط بإعداد تقرير مفصل عن النشاط الذي أشرف على تنفيذه.

٤ - كلف رائد النشاط بجمع التقارير عن كل نشاط لديه وفي نهاية الفصل الدراسي أو العام - حسب توجيه إدارة التعليم - يعد تقرير نهائي يتضمن ما ورد في التقارير الفرعية وأهم الأنشطة التي نفذتها المدرسة ، مع استخدام النماذج المخصصة لذلك.

٥ - اعرض التقرير النهائي على لجنة النشاط لإقراره قبل رفعه لإدارة التعليم .

٦ - ارفع مع التقرير رأيك في خطة النشاط الواردة من إدارة التعليم ومقترحاتك بالنسبة لما ينفذ من أنشطة في السنة القادمة والصعوبات والعقبات التي واجهت تنفيذ النشاط ،وكيف تم التغلب عليها ، والمقترحات التي تساعد على التطوير والتحسين.

خامساً: المقررات الدراسية

العنصر : استلام المقررات الدراسية وتسليمها للطلاب و المحافظة عليها

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

استلام المقررات الدراسية وتسليمها للطلاب:

١ - حدد احتياج المدرسة من الكتب الدراسية في ضوء ما يلي :

- استمارة النمو المتوقع للعام القادم.
- عدد الطلاب الناجحين في الدور الأول، والمتوقع نجاحهم في الدور الثاني.
- الميزانية المحددة للمدرسة.

٢ - سجل عدد المقررات الدراسية وأسماءها على طلب صرف .

٣ - ارفع طلب صرف مواد بعد توقيعه وختمه إلى صاحب الصلاحية.

٤ - تابع إجراءات استلام الكتب الدراسية.

٥ - جهز المكان المناسب لحفظ الكتب.

٦ - شكل لجنة تتولى فرز الكتب حسب الصفوف، وتكون مسؤولة عن توزيعها ومطابقتها على نموذج الصرف مع ملاحظة الطبعة المعتمدة.

٧ - كلف اللجنة المختصة بتوزيع الكتب على الطلاب، مع أخذ توقيعهم على الاستلام.

٨ - سلم الطالب المنقول من المدرسة ما يخصه من الكتب.

٩ - لا تسلم الطالب المنقول للمدرسة الكتب الدراسية إلا في أضيق الحدود.

١٠ - احرص على استيفاء نصيب المدرسة من الكتب الناقصة من مستودع الكتب أو المدارس الأخرى.

المحافظة على المقررات الدراسية:

١ - جهز مستودع الكتب بما يحتاجه من الأرفف.

٢ - ضع كتب كل صف دراسي في جهة محددة، واكتب على الرف اسم الصف والمادة والفصل الدراسي.

٣ - أبعد الكتب - داخل المستودع - عن الأرض والأسلاك الكهربائية ومصادر المياه.

٤ - أكد على المعلمين بتوعية الطلاب على أهمية المحافظة على نظافة كتبهم.

٥ - وجه طلاب مدرستك - كلما سنحت الفرصة - إلى الاهتمام بالكتب وعدم رميها لما تحتويه من آيات قرآنية وأحاديث نبوية ومعلومات قيمة.

٦ - حفز الطلاب على المحافظة على كتبهم من خلال وضع جوائز تشجيعية لمن يحافظ على نظافة كتبه.

٧ - ارجع الكتب الزائدة على حاجة المدرسة إلى مستودع الكتب، أو نسق لتسليمها إلى المدارس المحتاجة لهذه الكتب.

التعامل مع الكتب القديمة:

١ - احرص على استلام الكتب من الطلاب مع نهاية الفصل الدراسي ووضعها في مكان مناسب.

٢ - شكل لجنة تتولى فرز هذه الكتب للاستفادة مما يمكن الاستفادة منه.

كتاب المعلم:

١ - اطلب كتب المعلم من المستودع بموجب طلب صرف مواد.

٢ - سجل هذه الكتب في عهدة المدرسة.

٣ - سلّم معلّمي المواد ما يتطلبه عملهم من كتب المعلم عهدة يعيدها كل منهم في نهاية العام الدراسي.

٤ - لا تخل طرف المعلم من المدرسة إلا بعد استلام كتاب المعلم منه، واحرص على استرجاع كتاب المعلم منه قبل إخلاء طرفه.

٥ - أكد على المعلمين بضرورة المشاركة الفاعلة في تطوير المقررات الدراسية وكتب المعلم والحرص على تعبئة نماذج التقويم ، وتقديم المقترحات البناءة ، و التنبيه على ما ورد بها من أخطاء طباعية أو علمية .

سادساً: المختبرات والمعامل المدرسية

العنصر : الأجهزة واستلامها

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

أولاً: إجراءات طلب الأجهزة واستلامها

١ - اجرد محتويات المختبر والوسائل التعليمية عند استلامك للمبنى من المقاول أو من متعهد تجهيز المختبر أو من مدير المدرسة السابق.

٢ - حرر طلب صرف مواد للحصول على المواد والأجهزة التي تحتاجها ووقعه من صاحب الصلاحية.

٣ - أرسل هذا الطلب إلى المستودعات؛ ليتم صرف المطلوب طبقاً لتوافره بمستودعات الوسائل التعليمية والمختبرات بالإدارة.

٤ - رتب لاستلام المواد والأجهزة المطلوبة من مستودعات إدارة التعليم .

ثانيًا : تنظيم المختبرات والاستفادة منها

١ - أشرك المسؤول عن المختبر في دورات تدريبية لمعرفة كيفية العمل بهذه الأجهزة واستخدامها، وطرق صيانتها الأولية.

٢ - عرف المسؤول عن المختبر بكيفية استخدام وحفظ المواد الكيماوية وخطورتها.

٣ - كلف المسؤول عن المختبر بترتيب الأجهزة والمواد الكيماوية طبقاً للتعليمات.

٤ - ضمن خطتك زيارات دورية للمختبرات للوقوف على محتوياتها، ومعرفة مدى قيامها برسالتها في العملية التعليمية.

٥ - دوّن مرئياتك حول هذه الزيارة.

٦ - بلغ المسؤول عن المختبر بنتائج الزيارة مقرراً النواحي الإيجابية عاملاً على تلافي النواحي السلبية.

٧ - احرص على صيانة المختبرات ومحتوياتها أولاً بأول.

٨ - أكد على المسؤول عن المختبر بضرورة ما يلي:

- حفظ أجهزة وأدوات المختبرات داخل خزانات خاصة بالأجهزة والمواد الكيماوية.
- حفظ الأجهزة والأدوات من الأتربة والصدأ والخدوش.

- حفـظ العدسـات والمـرايا والمنشـورات الـزجاجية بحـيث لا تتلاصق أوجهها بوضع ورق ناعم بينها .
- حفـظ القضـبان المغناطيسـية أزواجاً متعاكسـة داخـل علـبة خشـب، وعـدم وضـعها علـى أرفـف حديديـة حتـى لا تفقـد مغناطيسيتها .
- دهن آلات القياس والشوك الرنانة بطبقة من الفازلين أو الزيت وتلف بورق شفاف .
- وضع الأجهزة والأدوات الثقيلة أسفل الخزانات مثل النواقيس والأحماض الخطيرة .
- الرجوع إلى الباب الخاص بوسائل السلامة والصيانة لمراعاة وسائل السلامة في المختبرات وصيانتها .

ثالثًا : تفعيل دور الأجهزة واستلامها

١ - سلم كل معلم قائمة بما تحتويه المدرسة من وسائل وأدوات يمكن أن تسهم في رفع تحصيل الطلاب .

٢ - رتب لكيفية استفادة المعلمين مما تحتويه المدرسة من وسائل وأدوات وأبلغهم بذلك.

٣ - زود المختبر بما تدعو إليه الحاجة من المواد والتجهيزات .

٤ - زود المسؤول عن المختبر والمعلمين بالنشرات العلمية والطرق الحديثة المستخدمة لإجراء التجارب.

٥ - أشر في كلماتك التوجيهية للطلاب إلى أهمية الاستفادة من المختبرات وضرورة المحافظة عليها.

٦ - فعّل دور المختبرات في مجال النشاط العلمي بجعلها مكان مناسباً لإبداع الطلاب وابتكاراتهم.

رابعًا : تدريب المعلمين في مجال المختبرات

حقق الاستفادة المثلى من المختبرات والوسائل من خلال :

١ - تدريبهم على تشغيل الأجهزة التعليمية المتوفرة بالمدرسة.

٢ - تدريبهم على كيفية حفظ المواد الكيماوية وترتيبها.

٣ - تدريبهم على تصنيع وسائل تعليمية بسيطة.

٤ - تدريبهم على استخدام التسجيلات السمعية والبصرية.

٥ - تدريبهم على استخدام معامل اللغات والحاسب الآلي.

٦ - تدريبهم وخاصة مدرس الاجتماعيات على كيفية رسم الخرائط وتكبيرها باستخدام الفانوس السحري.

سابعاً: تشغيل المقصف المدرسي

العنصر : اختيار الشركة أو المؤسسة لتشغيل المقصف

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

أولاً: اختيار الشركة أو المؤسسة لتشغيل المقصف المدرسي

١ - حدد فترة قبل بداية العام الدراسي لاستقبال عروض الشركات والمؤسسات على أن يوقف استقبال العروض قبل بدء الدراسة بأسبوعين.

٢ - احصر الشركات والمؤسسات التي سبق لها العمل في مجال المقاصف المدرسية أو الأغذية المتميزة في العام الماضي عن طريق :

- قسم النشاط في إدارة التعليم.
- مديري المدارس القريبة.

٣ - اتصل بالشركات والمؤسسات المتخصصة المتميزة في مجال الأغذية لتتقدم بعروضها لمدير المدرسة مباشرة . أو الإعلان بالوسائل المختلفة.

٤ - استلم عروض الشركات والمؤسسات وتأكد من وجود عنوان الشركة أو المؤسسة ورقم التلفون، وأن العرض واضح ومحدد ، ومرفق به صورة من السجل التجاري، وشهادات الخبرة السابقة أو

العقود السارية المفعول، وكل ما يثبت أن الشركة أو المؤسسة تعمل في مجال الأغذية ، ويتم مطابقتها على الأصول.

٥ - كلف لجنة النشاط بدراسة العروض المقدمة من قبل الشركات والمؤسسات المتخصصة المتميزة في مجال الأغذية.

٦ - رتب الشركات والمؤسسات وفق أفضل العروض.

٧ - اتصل بالشركة أو المؤسسة صاحبة أفضل عرض لإرسال مندوبها لتوقيع العقد .

ثانياً : متابعة أعمال المقصف :

أ - النواحي الصحية والنظافة :

١ - كلف عضوين من أعضاء لجنة النشاط بالتناوب بزيارة المقصف يوميًا للتأكد من توافر الشروط الصحية .

٢ - تأكد من ارتداء العمال للملابس الخاصة بالعمل في المقصف.

٣ - تأكد من ارتداء العمال للقفازات وغطاء الرأس والكمامات عند إعداد الوجبات الغذائية.

٤ - تأكد من أن إعداد الوجبات داخل المدرسة يتم وفق الشروط المحددة.

٥ - تأكد من تغطية الأغذية والمشروبات قبل وفي أثناء البيع بأغطية نظيفة .

٦ - تأكد من توافر التهوية والإضاءة الكافية.

٧ - تابع نظافة الأرضية والأواني المستخدمة.

٨ - تأكد من تاريخ صلاحية الأغذية والمشروبات الموجودة في المقصف.

٩ - تأكد من توافر السلال الخاصة بالنفايات والسلال المخصصة لبقية المأكولات.

ب - النواحي العامة:

١ - تابع الالتزام بالمأكولات والمشروبات المحددة من قبل إدارة التعليم.

٢ - تأكد من الالتزام بالتسعيرة المحددة لكل صنف.

ثامناً: المعلم

العنصر : مباشرة المعلم وإسناد المواد الدراسية له

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

أولاً : الإجراءات العامة لمباشرة المعلم

١ - استقبل المعلم الجديد بكل حفاوة وتقدير.

٢ - تسلم منه خطاب التوجيه، وتأكد من اكتماله من حيث التوقيع ورقم الصادر والتاريخ.

٣ - تأكد من أن الخطاب موجه إلى نفس المدرسة وأنها – أي المدرسة – بحاجة إلى تخصصه.

٤ - لا تنس كتابة تاريخ يوم استلامك خطاب توجيه المعلم بعد اطلاعك عليه.

٥ - اصطحب المعلم لموظف الاتصالات بالمدرسة ، وعرفه به وبتخصصه.

٦ - وجه أصل خطاب المباشرة إلى مدير شؤون الموظفين بالإدارة بعد وضع رقم الصادر عليه .

٧ - زود كلاً من : مركز الإشراف التربوي التابعة له المدرسة - إن وجد - وشؤون المعلمين ، الحاسب الآلي ، الشعبة، بصورة من خطاب المباشرة.

٨ - مكن المعلم من التوقيع في دفتر الحضور والانصراف.

٩ - افتح ملفاً للمعلم في يوم مباشرته يوضع فيه صوراً لكل من : قرار التعيين (قرار النقل)، خطاب التوجيه، والمباشرة، البطاقة الشخصية، المؤهلات الدراسية، الدورات التدريبية ، ويفهرس، ويدرج ضمن ملفات العاملين بالمدرسة.

١٠ - كلف الموظف المختص بإنهاء كافة الإجراءات الخاصة بالمباشرة في إدارة التعليم.

١١ - افتح للمعلم صفحة في سجل أحوال الموظفين، يسجل فيه كافة المعلومات والبيانات عنه.

ثانياً : إسناد المواد الدراسية للمعلمين

١ - نسق مع المعلمين قبل وضع الجدول المدرسي لوضع الإطار العام للجدول وتعليماته.

٢ - حدد احتياج المدرسة من المعلمين في كل تخصص.

٣ - زود المعلمين بصورة من الخطة الدراسية المعتمدة للمرحلة التعليمية .

٤ - أسند المواد الدراسية في المرحلتين المتوسطة والثانوية وفقاً لتخصص كل معلم .

٥ - أسند المواد الدراسية في المرحلة الابتدائية وفقاً للتخصص إن تيسر وإلا راع الاستعداد العلمي والنفسي لكل معلم عند إسناد تدريس مادة ما إليه.

٦ - اطلب من كل معلم التوقيع بجانب المواد التي أسندت إليه مع تزويده بخطاب رسمي يتضمن ذلك في بداية كل فصل دراسي.

٧ - راع التخصص الأساسي والفرعي عند من لديه تخصص رئيس وفرعي.

٨ - لا تستمر في إسناد مادة دراسية لمعلم معين، بل غير بين عام وآخر في المواد التي يدرسها المعلمون في نفس التخصص الواحد .

٩ - انظر ضوابط وضع الجدول الدراسي الأسبوعي.

ثالثاً : التعامل مع المعلم الجديد على مهنة التعليم

١ - اغرس في نفس المعلم الانتماء لهذه المهنة، وأنها مهنة الأنبياء والرسل.

٢ - بين للمعلم الجديد أن اختياره لهذه الرسالة مبني على أسس علمية، وأن عليه مراقبة الله في السر والعلن عند تربية الطلاب وتعليمهم.

٣ - أكد على المعلم الجديد بضرورة مراعاة ما يلي:

- القدوة الحسنة أمام طلابه في القول والعمل.
- التعامل الجيد مع زملائه وطلابه.
- الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف ودخول الحصص.
- المشاركة في برامج النشاط المدرسي.
- الاهتمام بدفاتر التحضير والمتابعة.
- القيام بواجبه في جدول الإشراف اليومي.
- المشاركة الفعالة في البرنامج الصباحي.

٤ - عرف المعلم الجديد بالعاملين في المدرسة ومرافقها المختلفة.

٥ - زود المعلم الجديد بحقيبة المعلم وفقاً لتخصصه.

٦ - أسند للمعلم المتميز من نفس تخصص المعلم الجديد - إن أمكن - مهمة مساعدة المعلم والجلوس معه وإيضاح ما قد يحتاج لذلك.

٧ - أجب عن استفسارات المعلم الجديد بكل رحابة صدر، ولا تتذمر من ضحالتها ولا تتذمر من كثرتها، واعمل على تذليل كل الصعاب أمامه.

٨ - تعرف - عن قرب - على قدرات المعلم الجديد واستعداداته وميوله.

٩ - وثق جانب العلاقات الإنسانية بعمل حفل ترحيبي للمعلمين الجدد الذين انضموا إلى أسرة المدرسة.

١٠ - وضح للمعلم الجديد أنه في سنة التجربة، وعليه إثبات جدارته بالعمل في مهنة التعليم.

١١ - نسق مع أحد العاملين في المدرسة بمساعدة المعلم الجديد إذا كان ليس من أهل المنطقة، فيما قد يحتاجه من سكن وخدمات أخرى.

١٢ - اعتن بالمعلم الجديد متابعة وإشرافًا بزيارته في الفصل، والوقوف على مستوى أدائه، وتوجيهه لتلافي جوانب القصور لديه.

رابعاً: التعامل مع المعلم القديم الجديد على المدرسة

١ - استفد من الخطوات الواردة في التعامل مع المعلم الجديد على مهنة التعليم.

٢ - تعامل مع هذا المعلم دون النظر إلى ما لديه من اخفاقات سابقة، وابدأ معه صفحة جديدة وأشعره بذلك.

٣ - تجاهل أي معلومة سلبية عن هذا المعلم من أي شخص كان.

٤ - اعمل على الاستفادة مما لدى هذا المعلم من خبرات وتجارب سابقة.

خامساً : المعلم المتميز

١ - تعرف على مجالات التميز لدى المعلمين، ودونها في ملف خاص بذلك، مثل (طرق التدريس، استخدام الوسيلة، استخدام السبورة، إدارة الفصل ... الخ).

٢ - استثمر قدرات المعلم المتميز بتفعيلها في الرقي بمستوى العملية التعليمية من خلال ما يأتي :

- إقامة الدروس التطبيقية.
- عقد اللقاءات والاجتماعات بين المعلمين من نفس تخصص المعلم المتميز.
- إشراكه في البرامج التدريبية.
- تطويره لقدرات زملائه الضعاف.
- إشراكه في اللجان المدرسية المختلفة.
- رعاية الطلاب سلوكيّا وعلميّا .

٣ - كرم المعلم المتميز على مستوى المدرسة، واطلب تكريمه على مستوى إدارة التعليم، ووجه رسالة شكر وتقدير لجوده وتميزه في أداء عمله.

٤ - اجعل منه مثالاً يحتذيه الآخرون، بالثناء عليه في الاجتماعات والمناسبات المدرسية.

٥ - عزز جوانب التميز لديه، وشجعه على التميز في جوانب أخرى.

سادساً : الزيارة الصفية

آ - الإعداد للزيارة الصفية

١ - أكد على أهمية الزيارة الصفية كوسيلة من وسائل الإشراف التربوي في أثناء اجتماعاتك مع المعلمين.

٢ - وضح أن هدف الزيارة الصفية ليس تصيد الأخطاء، وإنما الهدف الرقي بالعملية التعليمية.

٣ - دوّن ملاحظاتك على المعلم الذي ستزوره من حيث صفاته الشخصية، والمهنية وأنواع النشاط التي يجيدها.

٤ - ارجع إلى ما دوّنه المشرف التربوي المختص عنه في زياراته السابقة من النواحي الإيجابية والنواحي السلبية.

٥ - استعد للزيارة بالإطلاع على طرق التدريس والوسائل التعليمية الممكن استخدامها في أثناء أداء الدرس.

٦ - اجمع معلومات خاصة بالطلاب الذين ستزور فصلهم من حيث مستواهم الدراسي والسلوكي.

٧ - حدد يوم الزيارة ووقتها، وأبلغ المعلم بذلك.

٨ - اقبل عذر المعلم في تأجيل الزيارة، وحدد معه موعداً جديداً.

٩ - بادرة بزيارة المعلم مع بداية الحصة، ولا تخرج إلا مع نهايتها.

<u>ب - الزيارة الصفية - داخل الفصل</u>

١ - اطرق باب الفصل بكل هدوء ، واستأذن المعلم في الدخول .

٢ - ألق السلام على المعلم والطلاب .

٣ - احرص ألا يتعطل العمل بدخولك الفصل إلا بقدر ما تقتضيه الضرورة.

٤ - اتخذ مكاناً في الفصل بحيث لا يكون محط أنظار الطلاب ولا موضع انتباههم.

٥ - لا تتدخل في سير الدرس بإبداء أية ملحوظة مهما كانت.

٦ - أظهر علامات البشر على وجهك، ولا تظهر التذمر أو القلق مهما كان الوضع.

٧ - دوّن ملحوظاتك على أداء المعلم.

٨ - استأذن المعلم في سؤال الطلاب ومناقشتهم ، وقد تكتفي للتعرف على مستوى تحصيل الطلاب وخاصة في المواد التي لا تتقنها .

٩ - ابتعد عن مناقشة المعلم داخل الفصل.

١٠ - انصرف من الفصل بكل هدوء مع إطراء المعلم بكلمة أو كلمتين.

١١ - لاحظ في أثناء زيارتك للمعلم داخل الفصل ما يلي :

- مدى وضوح الهدف من الدرس عند المعلم.
- مدى إسهام الطلاب ومشاركتهم في الدرس.
- مدى ملاءمة خطة التدريس - التحضير - لتحقيق الأهداف المنشودة.
- العلاقات الإنسانية داخل الفصل والروح السائدة بين التلاميذ .
- تشجيع المعلم لطلابه.
- وفرة الأدوات وحسن استخدام الوسيلة.
- مدى مراعاته للفروق الفردية بين الطلاب.
- استخدامه أساليب التقويم المختلفة.
- مدى توظيفه للنشاط وربطه بالمادة.
- استخدام السبورة.

ج - <u>الزيارة الصفية - بعد الزيارة</u>

١ - سارع إلى كتابة تقريرك المبدئي عن الزيارة في ضوء ما شاهدته داخل الفصل من إيجابيات وسلبيات.

٢ - قارن بين نتائج هذه الزيارة والزيارات السابقة سواءً كانت من قبلك أم من قبل المشرف التربوي المختص، ومدى التزام المعلم بالملحوظات السابقة.

٣ - اطلب من المعلم ضرورة حضوره لك في غرفة الإدارة في وقت الفراغ المناسب له.

٤ - بادر بشكر المعلم على جهوده وحسن أدائه، وبين له أن القصور هو من طبيعة البشر.

٥ - ذكر المعلم بالنتائج الإيجابية المتوقع الحصول عليها عند تلافي السلبيات.

٦ - شجعه على تجريب الخطوات الإيجابية، وادعه إلى تسجيل النتائج بنفسه.

٧ - سجل تقريرك النهائي عن الزيارة، وركز على علاج نواحي القصور لدى المعلم واطلب منه التوقيع عليها.

٨ - احتفظ بأصل تقريرك النهائي عن الزيارة وزود المعلم بصورة منه.

سابعاً: تبادل الزيارات بين المعلمين

١ - ضع خطة لتبادل الزيارات بين المعلمين على مستوى المدرسة.

٢ - وضح للمعلمين أهمية هذا الأسلوب الإشرافي، والعائد التربوي المتوقع الحصول عليه.

٣ - حدد المعلم المزور والمعلمين الزائرين، مع ضرورة أخذ موافقة المعلم المزور على ذلك.

٤ - قدم المساعدة المطلوبة للمعلم المزور في مجالات التخطيط، والتنفيذ، والتقويم.

٥ - لا تقصر استخدام هذا الأسلوب على المعلمين المتميزين أو القدامى، بل لابد أن يشمل جميع فئات المعلمين.

٦ - وجه كل معلم زائر بكتابة تقرير عن زيارته لزميله، يتضمن الجوانب المضيئة في الدرس، والجوانب التي رأى أنها غير جيدة. ومقترحاته لتحسين الموقف التعليمي.

٧ - اعقد لقاءً بين المعلم المزور، وزملائه الزائرين بحضورك أو من تنيب عنك، لمناقشة فعاليات الموقف، على أن يتم اللقاء في جو من الأخوة والمودة بعيداً عن التجريح، وتصيد الأخطاء.

ثامناً: متابعة دفتر إعداد الدروس (التحضير)

١ - أكد على المعلمين أهمية دفتر التحضير، وأنه مرآة عاكسة لجهود المعلم وجديته.

٢ - أكد على المعلمين ضرورة التوافق بين خطة توزيع المقرر على أسابيع الدراسة وما يعد في دفتر التحضير.

٣ - أكد على المعلمين تحري الدقة عند الكتابة في دفتر التحضير، واتباع إعداد الدروس وفق الأهداف السلوكية .

٤ - اطلع على دفاتر التحضير مرة في الأسبوع - على الأقل - وضع جدولاً لمتابعة المعلمين في ذلك.

٥ - احرص على ألا يكون اطلاعك على دفتر التحضير شكليًا، بل كن دقيقًا في متابعتك واطلاعك.

٦ - اكتب توجيهاتك حول دفتر التحضير في سجل متابعة دفتر إعداد الدروس .

٧ - وقع على دفتر التحضير يوم اطلاعك عليه. ولا تنس كتابة التاريخ.

٨ - حاول الاستفادة من المشرفين التربويين - كل في مجال تخصصه - في معرفة الأسلوب الأمثل في التحضير.

تاسعاً : متابعة تصحيح دفاتر الواجبات

١ - ضع جدولاً لمتابعة تصحيح دفاتر واجبات الطلاب.

٢ - قم بزيارة الفصل، وخذ عينة عشوائية من دفاتر الطلاب.

٣ - تصفح دفتر واجبات الطالب من الغلاف إلى الغلاف، لأن ذلك قد يكشف لك عن سلوك الطالب وأخلاقه.

٤ - قارن بين تاريخ الواجب وتاريخ التحضير في دفتر التحضير بين حين وآخر.

٥ - تأكد من توقيع المعلم والدرجة والتاريخ.

٦ - دون في سجل متابعة دفاتر الواجبات العبارات المناسبة لكل دفتر في ضوء ما يظهر لك، وابتعد عن النقد المباشر.

عاشراً: دور المدير في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين

١ - كن لبقاً مع زملائك العاملين معك.

٢ - ابتعد عن التحيز إلى فئة منهم دون أخرى.

٣ - حاول أن تلغ الحواجز الموجودة بين المعلمين.

٤ - أشعر المعلمين بأهمية العمل في فريق واحد.

٥ - كن مبادراً لزيارة المريض منهم وحريصاً على مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم.

٦ - ابتعد عن استقبال الوشاية منهم.

٧ - قرب بين وجهات النظر، وحاول الإصلاح بين المختلفين منهم.

٨ - لا تشهر بهم، ولتكن نصيحتك لهم في السر.

٩ - استخدم أساليب معلم الناس الخير محمد صلى الله عليه وسلم في التعامل والرفق .

١٠ - احترم وجهات نظرهم، مهما اختلفت الآراء .

١١ - كن مبادراً لوضع اجتماع خاص بالعاملين في المدرسة أسبوعيّا، أو نصف شهري.

١٢ - احرص على استقبال الجدد منهم بالحفاوة والتكريم، وودع المنتقلين أو المتقاعدين بالأسلوب نفسه.

تاسعاً: التقاعد والإجازات

العنصر : غياب الموظف ومرضه وانقطاعه وتقاعده المبكر وإجازاته

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

أولاً : غياب الموظف

١ - دوّن مع نهاية دوام اليوم الدراسي اسم المعلم أو الموظف الغائب في سجل الحضور والانصراف بالقلم الأحمر، واكتب أمامه كلمة (غائب).

٢ - حرر محضر الغياب في نهاية اليوم الدراسي، ووقع عليه.

٣ - رحب بالمعلم أو الموظف الغائب في يوم حضوره وادع له بالسلامة.

٤ - لا تبادر المعلم أو الموظف الغائب بمحضر الغياب مباشرة، بل أجل ذلك إلى وقت أوسع.

٥ - اطلب المعلم أو الموظف الغائب في وقت الفراغ لديه للقاء به منفرداً ، وقدم له محضر الغياب بعد معرفة سبب الغياب .

٦ - اطلب من المعلم أو الموظف كتابة مبررات غيابه بخط يده، ومن ثم توقيعه عليها .

٧ - انظر في مبررات الغياب، ومدى مصداقيتها ، ومن ثم أشر بقبول العذر أو عدمه.

٨ - حاول كسب المعلم أو الموظف بقبول عذره خاصة إذا كان غيابه لأول مرة.

٩ - ذكر المعلم أو الموظف بما يترتب على غيابه من أثار سلبية على العملية التعليمية والتربوية.

١٠ - ارفع محضر الغياب إلى شؤون الموظفين بالإدارة لاتخاذ اللازم.

ثانياً : الانقطاع عن العمل

١ - بادر بالسؤال عن المعلم أو الموظف المنقطع، وتعامل معه في ضوء ما يتضح لك.

٢ - بين للمعلم أو الموظف بأن النظام يقضي بفصل من يتغيب خمسة عشر يوماً متصلة أو ثلاثين يوماً متفرقة.

٣ - حرر محضراً للمعلم أو الموظف المنقطع عن العمل خمسة عشر يوماً فأكثر.

٤ - ارفع الأمر إلى مدير شؤون الموظفين لإكمال اللازم.

ثالثاً: المرض

١ - بادر بزيارة المعلم المريض أو الاتصال به هاتفيّا.

٢ - ارشد المعلم أو الموظف المريض إلى ضرورة زيارة الوحدة الصحية للوقوف على حالته الصحية.

٣ - اكتب إلى المركز الصحي أو المستشفى - في حالة مراجعة المعلم المريض لأي منهما - للإفادة عن الحالة الصحية للمعلم.

٤ - حرر محضر الغياب للمعلم المريض وارفعه إلى شؤون الموظفين مع إرفاق التقرير الطبي.

٥ - دون في محضر الغياب عدد أيام الإجازات المرضية التي حصل عليها المعلم خلال ثلاث سنوات سابقة لتاريخ التقرير الطبي المرفق بمحضر الغياب.

رابعاً : التقاعد المبكر

١ - اطلب من المعلم أو الموظف - طالب التقاعد - أن يكتب خطاباً يبين فيه رغبته في التقاعد .

٢ - أشعر المعلم أو الموظف بأنه لابد أن يسبق اليوم المحدد لترك العمل فترة زمنية كافيه للتعويض عنه .

٣ - قم بتعبئة النموذج الخاص بطلب الإحالة على التقاعد مع إرفاق الأوراق الأخرى.

٤ - ارفع هذه الأوراق لشؤون الموظفين بالإدارة لإكمال اللازم.

عاشراً: الاجتماعات المدرسية

العنصر الإجراءات العامة

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

أولاً : الإجراءات العامة :

١ - أدرج الاجتماعات في الخطة العامة للمدرسة.

٢ - حدد أهداف كل اجتماع.

٣ - حدد المعنيين بالاجتماع (الرئيس، المقرر، الأعضاء).

٤ - حدد الوقت المناسب للأعضاء لعقد الاجتماع بعد نهاية الدوام عدا الحالات الطارئة.

٥ - شكل لجان لتقويم القرارات بعد تطبيقها ومدى ارتباطها بأهدافها.

ثانيا : اعقد الاجتماعات مع الفئات الآتية :

- الهيئة الإدارية.
- الطلاب.
- المعلمين.
- أولياء أمور الطلاب.
- فئة أو أكثر من الفئات السابقة.

ثالثاً : خطوات عقد الاجتماعات

أولاً : ما يعمله المدير قبل الاجتماع

- حدد الموضوعات في جدول الأعمال.
- حدد موعد الاجتماع.
- حدد يوم الاجتماع وبدايته وزمنه ونهايته والتزم بذلك.
- حدد مكان الاجتماع.

- ضع جدول الأعمال وزود الأعضاء بصورة منه.
- زود أعضاء الاجتماع ببعض أوراق العمل الخاصة بالاجتماع أو النشرات واللوائح والكتيبات أو المقالات وغيرها ؛ المتعلقة بمواضيع الاجتماع.
- هيئ مكان الاجتماع بالإضاءة والتكييف والتهوية الجيدة.
- وفر مستلزمات الكتابة من ورق وأقلام وغيرها لكل عضو من المجتمعين.
- وفر بعض المرطبات والمناديل والماء لكل عضو من المجتمعين.

ثانياً : ما يعمله المدير أثناء الاجتماع

- حدد زمنًا للتعبير عن وجهة نظر كل عضو يرغب في ذلك.
- لا تنقِد الأعضاء نقداً ذاتياً.
- احترم الرأي المخالف لأي عضو.
- امنع نقد الأعضاء بعضهم لبعض أو تجريح بعضهم بعضا .
- كلف مقررًا للاجتماع يقوم بتسجيل الأفكار والمقترحات الجيدة والمداخلات .
- لا تصوت على أي قرار إلا في حالة التساوي وبعد الانتهاء من تصويت جميع الأعضاء .

- احرص على زمن الاجتماع ووزعه على ما تضمنه جدول الأعمال.
- لا تتشاغل أثناء طرح الأعضاء لأفكارهم.
- اطلب رأي العضو الذي لا يشارك.
- احرص على أن تكون القرارات جميعها مما يمكن تطبيقها ووفق الإمكانات المادية والبشرية ،وأن تلبي احتياجات المدرسة ومنسوبيها.
- أجل الاجتماع الذي لم يحضره نصف الأعضاء للتصويت عليه حتى لا يتعرض القرار إلى الإلغاء.
- اطرح الموضوع للنقاش ثم اترك فرصة كافية لإبداء الآراء ثم يطرح القرار للتصويت عليه.
- لخص الآراء والأفكار والمناقشات من وقت لآخر.
- امنع تداخل المناقشات وانصراف بعض الأعضاء إلى مناقشات جانبية أو الحديث في موضوعات خارجه عن موضوع الاجتماع.
- حول المواضيع التي تحتاج إلى دراسة مستفيضة إلى لجنة فرعية واعرض ما توصلت إليه في اجتماع قادم.

<u>ثالثاً : ما يعمله المدير بعد الاجتماع</u>

- اطلع على محضر الاجتماع.

- احذف الإضافات التي أضيفت على المحضر بدون علم الأعضاء إن وجدت.
- عدّل صياغة القرارات التي تم التوصل إليها في المجلس إذا اقتضى الأمر ذلك، لتكون جيدة ومختصرة ومفيدة.
- اكتب المحضر بوضوح.
- اطلب توقيع الأعضاء أسفل المحضر.
- شكل لجنة لمتابعة تنفيذ قرارات الاجتماع.
- اعلم أن رأي الأعضاء مجتمعين هو الرأي الأصح وأن كنت مخالفاً له قبل إقراره.

حادي عشر: السجلات المدرسية

العنصر: الإجراءات العامة:

- جلد السجل تجليدًا فاخرًا لحفظه فترة زمنية أطول.
- رقم كل صفحة من صفحات السجل.
- دون على غلاف السجل الخارجي اسمه، وتاريخ بداية العمل فيه وتاريخ نهايته.
- اختر الورق المقاوم لعوامل التلف الذي لا يتغير لونه مع مرور الزمن، مصقول ناعم الملمس.

- استخدم الورق الأبيض لوضوح الكتابة فيه.
- احرص على أن يكون السجل صغير الحجم يمكن حمله ونقله وحفظه واستخدامه بعرض ٣٠ سم وطول ٤٠ سم.
- دون في السجل بخط حسن جميل مقروء.
- استخدم المداد السائل الأزرق في التدوين في السجلات الهامة والضرورية لأن التعديل فيها يظهر وينكشف بوضوح.
- استلم السجلات المدرسية بموجب كشف جرد واستلام العهد مثلها مثل بقية عهدة المدرسة.
- احفظ السجلات في مكان أمين بعيد عن متناول أي شخص يمكن أن يعبث بمحتوياتها.
- بادر فورًا بالتعديل في السجلات لتطابق وثائق الطلاب المعدلة والمعطى للمدرسة صورة منها أو التي قامت المدرسة بتعديلها وفق تعليمات الوزارة.
- وحد رقم الطالب في الحاسب الآلي والسجلات الخاصة بالطلاب.
- نظم سجل لكل نوع من أنواع السجلات التي سيرد ذكرها في عنصر أنواع السجلات، وجلده بحيث يكفي للعمل به في المدرسة لعدة سنوات إذا لم يتوفر في المستودعات.

أنواع السجلات المدرسية :

أولاً : السجلات المدرسية الرسمية :

١ -السجلات المنظمة للأعمال الخاصة بالطلاب :

- سجل قيد الطلاب السنوي.
- سجل حضور وغياب وتأخر الطلاب السنوي.
- كشف تسجيل غياب الطلاب اليومي.
- كشف تسجيل تأخر الطلاب اليومي.
- سجل تسليم الشهادات.
- سجل نتائج الاختبارات.
- سجل أعمال السنة.

٢ -السجلات المنظمة للأعمال الخاصة بالمعلمين والموظفين :

- سجل حضور وانصراف الموظفين.
- سجل أحوال الموظفين.
- سجل زيارات المشرفين التربويين.
- سجل الاجتماعات المدرسية.
- سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقويمه.

٣ -السجلات المنظمة للأعمال الخاصة بالشؤون الإدارية :

- سجل المعاملات الواردة .
- سجل المعاملات الصادرة .
- سجل توديع المعاملات .
- سجل المعلومات الإحصائية .
- سجل زيارات الأطباء للمدرسة .

٤ -السجلات المنظمة للأعمال الخاصة بالمكتبة :

- بطاقة عهدة المكتبة .
- السجل المصنف للمكتبة .
- سجل الدوريات .
- سجل إحصاء النشاط المكتبي .
- سجل الاستعارة .
- سجل المترددين .

٥ -السجلات الخاصة لأعمال التوجيه والإرشاد :

- سجل المرشد الطلابي .
- سجل المعلومات الشامل للطالب .

- استمارة بحث حالة.

٦ -السجلات المنظمة لأعمال المختبرات المدرسية:

- سجل التحضير اليومي.
- سجل الاستهلاك اليومي.
- سجل استعارة الوسائل والأجهزة والمواد التعليمية .

٧ -السجلات المنظمة للأنشطة المدرسية:

- سجل رائد النشاط.
- سجل جماعة الفصل.
- سجل جماعة أسرة النشاط .

ثانياً: السجلات المدرسية التنظيمية:

- سجل مخالفات الطلاب.
- سجل زيارات أولياء الأمور أو استدعائهم.
- سجل تسليم ملفات الطلاب.
- سجل تلخيص التعاميم الهامة
- سجل التعاميم الداخلية.
- سجل خروج الطالب من المدرسة للحالات الطارئة.

- سجل متابعة مدير المدرسة لتنفيذ توصيات وتوجيهات المشرفين التربويين.
- سجل متابعة مدير المدرسة للأعمال التحريرية والواجبات المنزلية للطلاب.
- سجل ملحوظات مدير المدرسة على دفاتر إعداد الدروس.
- سجل ملحوظات مدير المدرسة العامة على العاملين بالمدرسة .

<u>سجل قيد الطلاب السنوي:</u>

- خصص لكل طالب تم قُبوله في المدرسة صفحة خاصة به.
- دون معلومات الطالب بحيث تشمل : المعلومات الأساسية، حالة قيد الطالب، أسباب ترك الطالب للمدرسة، حالة إعادة قيد الطالب، تدرج الطالب الدراسي.
- اجعل من السجل مصدر معلومات ميسر لجميع العاملين في المدرسة للرجوع إليه عند الحاجة إلى معلومات عن أي طالب يدرس بالمدرسة أو تخرج أو انتقل منها.
- تأكد من أن الكتابة في السجل بشكل دقيق وبخط واضح ومقروء .
- اطلع على السجل وتأكد عند زيارتك للمسؤول عن السجل(وكيل المدرسة)؛ من تدوين كامل المعلومات عن كل طالب بدقة ووضوح .

- تأكد من تدوين السجل المدني لكل طالب .
- تأكد من الإضافة والتعديل للمعلومات المتغيرة للطالب وفق إجراءات التعديل أولاً بأول.
- لا تخصص سجل مستقل لكل صف دراسي أو كل عام دراسي بل دون اسم الطالب ومعلوماته فور قبوله طالباً في المدرسة مستجدًا أو محولاً من مدرسة أخرى.
- تأكد من تدوين حالات قيد الطالب الآتية في سجل القيد :
  - مستجد .
  - مرفع.
  - معيد .
- تأكد من تدوين هواتف ولي أمر الطالب في المنزل والعمل وهواتف قريبين للطالب .
- صمم فهرس في بداية السجل.

سجل حضور وغياب وتأخر الطلاب السنوي:

- خصص لكل فصل صفحات كافية من بداية العام الدراسي.
- دون غياب وتأخر كل طالب بدقة لأن له أهمية تربوية وتعليمية واجتماعية وأمنية.

- تعرف على أسباب الغياب وشكل لجانًا لدراستها .
- أشعر ولي أمر الطالب في نفس اليوم الذي غاب أو تأخر فيه الطالب .
- دوّن غياب الطلاب في كل حصة منذ أول يوم في الدراسة حتى آخر يوم منها مع أخذ توقيع المعلم على الغياب .
- دون غياب وتأخر الطالب يوميًا في السجل وعند قبول عذر الطالب يوضع خط تحت تاريخ الغياب .
- تأكد من تحويل الطالب الغائب أو الطالب المتأخر خمسة أيام فأكثر إلى المرشد الطلابي .

كشف تسجيل الغياب اليومي:

- أرسل الكشف إلى الفصول يومياً كل حصة مع أحد مستخدمي أو عمال المدرسة .
- اطلب من المعلم تدوين أسماء الطلاب الغائبين عن الحصة والتوقيع على الكشف .
- كلف المستخدم أو العامل المسؤول عن مرور كشف الغياب على الفصول بإعادة الكشف إلى وكيل المدرسة .
- كلف وكيل المدرسة بالاتصال بولي أمر الطالب في عمله أو منزله لإشعاره بغياب الطالب .

- كلف وكيل المدرسة بترحيل الغياب يوميًا إلى سجل الغياب السنوي.
- كلف وكيل المدرسة بتحويل الطالب الذي تكرر غيابه خمسة أيام فأكثر إلى المرشد الطلابي بالمدرسة لعمل جلسة إرشادية له.

كشف تسجيل تأخر الطلاب اليومي:

- خصص لكل فصل صفحات كافية لتدون عليها حالات تأخر الطلاب اليومية.
- أكد على وكيل المدرسة مناقشة الطلاب المتأخرين حول أسباب تأخرهم.
- كلف وكيل المدرسة بالاتصال بولي أمر الطالب في عمله أو منزله لإشعاره بتكرار تأخر الطالب .
- اطلب من ولي أمر الطالب زيارة المدرسة لمن تكرر تأخر ابنه بعد إشعاره بذلك.
- كلف وكيل المدرسة بترحيل حالات تأخر الطلاب اليومية إلى سجل الغياب والتأخر السنوي.
- كلف وكيل المدرسة بتحويل الطالب الذي تكرر تأخره خمس مرات فأكثر إلى المرشد الطلابي بالمدرسة لعمل جلسة إرشادية له.
- كلف المسؤول عن الغياب بتخصيص ملف يحفظ فيه وثائق الإجازات المرضية للطالب والأعذار التي يقبلها مدير المدرسة .

سجل تسليم الشهادات:

- استلم الشهادات العامة من مدير المدرسة السابق بموجب كشف بعد مراجعتها وتدقيقها واحدة واحدة يداً بيد .
- سلم الشهادات العامة لمن يخلفك في إدارة المدرسة بموجب كشف بعد مراجعتها وتدقيقها واحدة واحدة يداً بيد .
- سلم سجل الشهادات لمن يخلفك في إدارة المدرسة مع بقية السجلات الأخرى.
- لا تسلم الشهادة إلا للطالب نفسه أو ولي أمره أو بموجب وكالة شرعية وبعد التأكد من شخصية المستلم بموجب أصل بطاقة الأحوال المدينة.
- دون رقم بطاقة الأحوال وتوقيع المستلم واسمه بخط يده.
- دون رقم الوكالة الشرعية وتاريخها ومصدرها واحفظ الأصل أو الصورة في ملف خاص لذلك.

اتبع الآتي عند استخدام السجل:

- خصص صفحة جديدة لكل عام دراسي.
- رتب أسماء الطلاب هجائيًا بعد إعلان النتائج في اختبار الشهادة ووصول كشوف أسماء الناجحين بعد الدور الثاني ثم دون أسماءهم في السجل.

- استعمل الخانة الأولى للرقم المتسلسل العام للمدرسة لكل السنوات وهذا يعطي صورة لعدد خريجي المدرسة منذ افتتاحها.
- استعمل الخانة الثانية للرقم الخاص بالمدرسة لتوضيح عدد الخريجين من المدرسة لنفس العام.
- دون رقم تسجيل الشهادة بعد ورود الشهادات من إدارة التعليم حيث أن كل شهادة تحمل رقم خاص بها من الوزارة ويوجد في منتصف البرواز الأسفل للشهادة.
- استكمل بقية خانات السجل بعد وصول الشهادات.
- راجع بيانات الشهادات للمدرسة عند ورودها على ما يوجد لدى المدرسة من بيانات للتأكد من صحتها وإعادة الشهادة التي يوجد بها خطأ لتصحيحها ؛ولا تسلم للطالب وفيها أخطاء .

سجل نتائج الاختبارات:

- ارجع إلى التعليمات المدونة في السجل واتبعها .
- احفظ سجل نتائج الاختبارات مع قرص الحاسب الآلي بعد إعلان النتائج وتدقيق المبيضات في مكان آمن حتى لا يتعرض للفقدان

سجل أعمال السنة:

- أكد على المعلمين العناية بسجل أعمال السنة باعتباره الأساس لدرجات الطلاب التي تدون في سجل نتائج الاختبارات.

- تأكد أثناء إطلاعك عليه خلال العام الدراسي من استكمال المعلمين لجميع حقوله.
- احفظ سجلات أعمال السنة مع سجلات نتائج الاختبارات.

سجل حضور وانصراف الموظفين:

- خصص الصفحات الأولى من السجل لتدوين أسماء جميع العاملين في المدرسة ووظائفهم وخانة للملاحظات يدون فيها تاريخ ترك أو مباشرة الموظف في المدرسة.
- وقع على السجل مع منسوبي المدرسة ، واحرص على مصداقية تدوين وقت الحضور والانصراف.
- اقفل الدوام مع بداية اصطفاف الطلاب وتمارين الصباح .
- اكتب أسماء المجازين والغائبين بعذر والمنتدبين والمكملين في مدارس أخرى بحبر مغاير.
- خصص مكانًا للسجل في إدارة المدرسة.
- لا تترك السجل عند باب الإدارة أو في غرفة أحد الوكلاء أو الهيئة الإدارية بالمدرسة.
- ارفع السجل بعد دخول الحصة الأولى في مكان آمن لحين وقت الانصراف من الدوام.

- عند إخراج السجل لتوقيع الانصراف بعد آخر حصة اكتب أسماء الغائبين واكتب كلمة (غائب) في حقل التوقيع ثم حرر محضر غياب.
- أكد على العاملين في المدرسة الحرص على تدوين الاسم ثلاثيًا دون الاكتفاء باللقب فقط أو الاسم الثنائي.
- امنع كتابة الاسم بين أسمين (حشر اسم بين أسمين) أو التوقيع لمن حضر متأخرًا ؛ وقم بمساءلة من يفعل ذلك.
- دون أسباب تأخرك عند حضورك متأخرًا وأسباب خروجك من المدرسة أثناء الدوام.
- اكتب اسم الموظف أو المعلم كفيف البصر ويوقع بختمه.
- حافظ على السجل من الكشط أو استخدام الطامس أو القلم الرصاص.
- أكد على العاملين في المدرسة أنه يجب أن يوقع كل من يحضر حسب أولويته في الحضور لمعرفة من حضر أولاً و لذلك لا يخصص جزء من الدفتر لتوقيع المستخدمين والعمال ومن في حكمهم كالتوقيع أسفل الصفحة.
- استعمل الصفحة لأكثر من يوم إذا كان عدد العاملين قليل ،وكذلك أيام العطلة الصيفية.

- احصر التأخر يوميًا وعند نهاية الشهر ارفعه لإدارة التعليم وأعط مركز الإشراف صورة منه بعد جمع الدقائق وتحويلها إلى ساعات.

سجل أحوال الموظفين:

- تأكد من تدوين جميع المعلومات عن العاملين في المدرسة من مصادرها الموثقة لأن هذا السجل يعتبر مصدر جميع المعلومات التي تطلب من المدرسة سواء كانت وظيفية أم اجتماعية أم تعليمية حتى بعد انتقال الموظف من المدرسة.
- اجعل سجل أحوال الموظفين صورة مصغرة لملف الموظف لأن ملف الموظف ينتقل معه أينما انتقل.
- كلف كل موظف بتعبئة حقول سجله بخط يده وتحت مسئوليته ويوقع على صحة المعلومات.
- يكلف المسؤول عن السجل بالكتابة عن من لا يستطيع الكتابة من العاملين بالمدرسة.
- راجع سجل أحوال الموظفين عند زيارتك للمسؤول عن السجل.

سجل زيارات المشرفين التربويين:

- قدم سجل زيارة المشرفين التربويين لكل مشرف تربوي يزور المدرسة ليدون فيه ما يريد من توصيات وتوجيهات عن زيارته.
- أطلع المعلم على ما دونه المشرف التربوي خلال زيارته.

- تابع تنفيذ المعلمين لتوصيات وتوجيهات المشرف التربوي .

سجل الاجتماعات المدرسية:

- نظم سجل لاجتماعات المدرسة.
- قسم السجل حسب أنواع الاجتماعات.
- ضع آلية لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه في كل اجتماع.
- اطلب توقيع أعضاء كل اجتماع في نهاية محضره.
- احرص على أن تكون الاجتماعات لها مردود تربوي وتعليمي على منسوبي المدرسة ويتم ذلك باختيار جدول الاجتماعات بعناية فائقة، وما كان ملحًا ويحتاج للدراسة ومعرفة رأي أعضاء الاجتماع فيه.
- زود مشرف الإدارة المدرسية بصورة من محضر كل اجتماع وآلية تنفيذ توصياته.

سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقويمه:

- ضمن خطتك مواعيد زيارات المعلمين .
- لا تعدّل في عناصر سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقويمه إلا وفق تعليمات الجهات المختصة .
- قم بزيارة المعلم في فصله مرتين في كل فصل دراسي، وكرر الزيارة متى ما دعت الحاجة لذلك. وناقشه في ملحوظاتك على أدائه .

- استمع لرأي ووجهة نظر المعلم فيما دونت ، وبعد اقتناعه اطلب منه التوقيع على الملحوظات .
- كلف وكيل المدرسة (وكلاء المدرسة) بزيارة المعلمين في فصولهم.
- لا تستثن أحدًا من المعلمين من الزيارة بل يتم زيارتهم على اختلاف تخصصاتهم وخبراتهم بغرض المتابعة والتوجيه لمن هو في حاجة والاستفادة من خبرات المتميزين ونقلها لبقية أعضاء الأسرة التعليمية في المدرسة.
- استفد من مرئيات المشرف المختص بالمادة ومراعاة توجيهاته عند زيارتك للمعلم.
- اطلب من المشرف المختص زيارة المعلم الذي ترى أنه بحاجة لرفع مستوى أدائه.
- أطلع المشرف التربوي على ملحوظاتك أو ملحوظات الوكيل على أداء المعلم عند زيارتكم الميدانية له وناقشته حول ذلك.
- اعتبر هذا السجل مصدرًا أساسيًا من مصادر تقويم الأداء الوظيفي الذي يعد عن المعلم في نهاية العام الدراسي.

<u>سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم في تنفيذ توصيات ، وتوجيهات المشرفين التربويين:</u>

- فهرس السجل في أوله ليسهل الرجوع لما كتب عن أي معلم .

- دوّن اسم المشرف وتاريخ الزيارة والمادة.
- دوّن أهم الملحوظات التي دونها المشرف أثناء زيارته للمعلم.
- تعرف على مدى تقيد المعلم بملحوظات المشرف التربوي أثناء زيارتك الميدانية له في الفصل .
- اطلع على أعمال المعلم التحريرية وكذلك أعمال الطلاب التحريرية للتعرف على مدى تقيد المعلم بالتوجيهات
- اتبع أسلوب الحوار والإقناع ،والانطلاق من الدلائل الواضحة ،والاحترام المتبادل، وتقدير الرأي فيما يدور من نقاش مع المعلم.
- اجعل من السجل سجلاً تراكمياً لمتابعة المعلم خلال فترة عمله في المدرسة ولمعرفة مدى تحقيق زيارات المشرفين التربويين لأهدافها ، ولمعرفة مدى نمو المعلم مهنياً.

<u>سجل متابعة مدير المدرسة للأعمال التحريرية للطلاب:</u>

- اجعل هدفك مساعدة المعلم وتعريفه بالطريقة المثلى في متابعة أعمال الطلاب التحريرية.
- اطلع شهرياً على ثلاثة دفاتر في كل مادة من المواد التي يدرسها المعلم.
- اطلب من الوكيل الاطلاع على ثلاثة أخرى في كل مادة من المواد التي يدرسها المعلم.

- خصص لكل معلم صفحة من صفحات السجل.
- أطلع المشرف التربوي عند زيارتك على سجل متابعة الأعمال التحريرية للطلاب.
- اجعل المعلم يطلع على ما دوّن من ملحوظات وناقشه في كيفية الإفادة منها

سجل ملحوظات مدير المدرسة لدفاتر تحضير الدروس:

- اطلع على دفاتر تحضير المعلمين ووزعها يوميًا حسب التخصص.
- اقرأ بعناية ما دونه المعلم في دفتر التحضير ثم دون توصياتك وتوجيهاتك إن وجدت .
- اطلع المعلم على ما دوّن من ملحوظات وناقشه في كيفية الإفادة منها، و اطلب منه التوقيع بالاطلاع عليها .

سجل الأوراق الواردة:

- ابدأ برقم جديد في سجل الوارد مع بداية كل عام وفي صفحة جديدة.
- دوّن جميع ما يرد إلى المدرسة من معاملات وتعاميم وخطابات ومذكرات ونشرات وأي صور لها من أي جهة حكومية أو غيرها.
- تقيد بالحقول الموجودة في السجل ودوّن المعلومات المتغيرة من الأوراق الواردة.

- دوّن اسم الملف الذي حفظت فيه الأوراق في حقل جهة الإيداع.
- دوّن تسديد المعاملة في حقل الملاحظات.
- ضع إشارة أمام قيد المعاملة التي تحتاج إلى رد لمعرفة هل سُدد قيدها أم لا.

<u>سجل الأوراق الصادرة:</u>

- ابدأ برقم جديد في سجل الصادر مع بداية كل عام وفي صفحة جديدة.
- دوّن جميع ما يصدر من المدرسة من معاملات وتعاميم وخطابات ومذكرات ونشرات وغيرها إلى أي جهة حكومية.
- تقيد بالحقول الموجودة في السجل ودوّن المعلومات المتغيرة من الأوراق الصادرة.
- احفظ صورة الخطاب ومشفوعاته في ملف حفظ الأوراق الصادرة من المدرسة.
- احفظ صورة أخرى للخطاب الصادر عن أي موظف أو مستخدم ؛ مع صور من مشفوعاته كاملة في ملف الموظف أو المستخدم.
- اترك سطر خالٍ من التسجيل بين كل معاملة والتي قبلها كحد فاصل بينهما.

- لا تكتفي بدفتر التوديع عن سجل الأوراق الصادرة لأنه لا يغني عنه ؛ فغرض دفتر التوديع إثبات استلام وتسليم الأوراق الصادرة عن المدرسة فقط .

سجل المرشد الطلابي:

- اطلع على سجل المرشد قبل بداية العام الدراسي وأثناءه لمعرفة خطة المرشد والبرنامج الزمني ونشاطات التوجيه والإرشاد .
- اطلع على الرعاية الجماعية للطلاب المعيدين والمتأخرين دراسياً والمتفوقين ومتكرري الغياب .
- اطلع على بحث الحالات الفردية والمؤشرات الإحصائية التي تساهم في تقويم العملية التربوية التعليمية في المدرسة .
- اطلع على محاضر الاجتماعات الخاصة بخدمات وبرامج الإرشاد .
- تابع توصيات الاجتماعات وقوم نتائجها ومردودها على العملية التعليمية التربوية .
- اطلع على الرعاية الفردية للطلاب المعيدين والمتأخرين دراسيًا والمتفوقين ومتكرري الغياب والموهوبين وذوي الإعاقات والحالات الاجتماعية والصحية .
- اطلع على متابعة رعاية الحالات الفردية .
- اطلع على رعاية المواقف اليومية الطارئة .

- اطلع على دراسة نتائج تقويم الطلاب .
- كلف المرشد بحصر المواقف اليومية الطارئة الشائعة لدراستها واقتراح العلاج المناسب لها .

سجل تسليم الطلاب ملفاتهم:

- تكد من إعداد سجل لتسليم الطلاب ملفاتهم ، واطلع عليه دورياً .
- تأكد من المحافظة على سجل تسليم الطلاب ملفاتهم .
- خصص سجل لجميع الطلاب في المدرسة .
- تكد من تدوين اسم الطالب كاملاً من واقع سجل القيد ووثائقه الدراسية .
- سلم للطالب عند تخرجه أو انتقاله وثائقه الدراسية فقط دون الأوراق الأخرى الخاصة بالمدرسة مثل استمارات القبول والتعهدات وأوامر القبول .. ونحوها .
- ارجع إلى سجل القيد ودون في الصفحة الخاصة بالطالب ما يفيد باستلامه وثائقه .

سجل مخالفات الطلاب:

- نظم سجل لمخالفات الطلاب واطلع عليه دوريًا .

- كلف أحد الوكلاء بالمدرسة لحصر مخالفات الطلاب والتعرف على أنواعها والشائع منها.
- كلف المرشد الطلابي بدراسة مخالفات الطلاب ومعرفة أسبابها وسبل حلها وعلاجها
- لا تستهن بما تدونه في هذا السجل من مخالفات الطلاب مهما صغرت لأنها قد تكون مفتاحا لعلاج سلوك غير سوي.
- خصص لكل طالب صفحة خاصة به.

سجل زيارات أولياء الأمور أو استدعائهم:

- كلف أحد الوكلاء بإعداد سجل لزيارات أولياء الأمور ،واطلع عليه دوريًا.
- تأكد من استخدام السجل لتسجيل ملخص ما دار بين ولي الأمر والمسؤول في المدرسة.
- اطلع على ما تم تدوينه في هذا السجل.
- تابع ما توصل إليه مسؤول المدرسة مع ولي الأمر.

سجل خروج الطالب من المدرسة للحالات الطارئة:

- وجه إلى إعداد سجل لخروج الطالب من المدرسة للحالات الطارئة.
- حدد المسؤول عن السجل.

- لا تسمح للطالب بالخروج من المدرسة إلا في أضيق الحدود وبعد وجاهة العذر.
- لا تخرج طالب المرحلة الابتدائية والمتوسطة من المدرسة إلا مع ولي أمره أو من يعوله شرعًا.
- أكد على العاملين في المدرسة تدوين رقم بطاقة أحوال ولي أمر الطالب وأسمه وتوقيعه في السجل.
- أكد على تسجيل وقت خروج الطالب وعودته بالساعة والدقائق .

ثاني عشر: الملفات المدرسية

الإجراءات العامة :

- خصص ملفات كبيرة لحفظ الأوراق الخاصة بالمدرسة.
- خصص ملفات لحفظ الأوراق الخاصة بالطلاب أو الموظفين.
- ضع على غلاف الملف الأول الداخلي فهرس بمحتويات الملف بعد ترقيم المحتويات.
- خصص للأوراق والخطابات والتعاميم التي تنتهي بانتهاء وقتها ملف واحد لأن الحاجة إليها تتلاشى مع التقادم.

أنواع الملفات المستخدمة في المدرسة :

- ملفات حفظ الأوراق والخطابات والتعاميم الواردة.
- ملفات حفظ صور المعاملات والأوراق الصادرة من المدرسة.
- ملفات الموظفين.
- ملفات الطلاب.
- ملف اللوائح والنظم.
- ملفات توجيهات وتعليمات المواد الدراسية (لكل مادة ملف).
- ملف التعاميم الداخلية.
- ملف حفظ توقيع العاملين بالمدرسة على إطلاعهم على التعاميم.

أولاً : ملفات حفظ الأوراق والخطابات والتعاميم الواردة إلى المدرسة:

- خصص لكل شعبة أو قسم ملف لحفظ جميع ما يرد للمدرسة من هذا القسم من خطابات أو تعاميم لها طابع الاستمرارية ،وتحتاج إليها باستمرار.
- ضع فهرس لما يحفظ في الملف في الغلاف الأول الداخلي.
- اطلع من وقت لآخر على ما بداخل هذه الملفات.

ثانياً : ملف اللوائح والنظم:

- خصص ملف لجميع اللوائح والنظم الواردة للمدرسة ليسهل الرجوع إليها .
- ضع فهرس لما يحفظ في الملف في الغلاف الأول الداخلي.
- اطلع من وقت لآخر على ما بداخل هذا الملف.

ثالثاً: ملف توجيهات وتعليمات المواد الدراسية:

- خصص ملف لكل مادة من المواد الدراسية لحفظ التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمادة.
- ضع فهرس لما يحفظ في الملف في الغلاف الأول الداخلي.
- اطلع من وقت لآخر على ما بداخل هذا الملف.

رابعاً : ملف حفظ الأوراق والمعاملات الصادرة من المدرسة:

- خصص ملف للمعاملات والأوراق الصادرة من المدرسة.
- احفظ الأوراق في هذا الملف حسب تسلسل صدورها وتاريخه.
- ضع فهرس لما يحفظ في الملف في الغلاف الأول الداخلي.
- اطلع من وقت لآخر على ما بداخل هذا الملف.

خامساً : ملفات الموظفين:

- خصص ملف لكل موظف أو معلم أو مستخدم أو عامل يعمل بالمدرسة.
- احفظ صورة بطاقة الأحوال والمؤهل والدورات التدريبية وقرار التعيين وصورة من المباشرة في الوظيفة وصورة من المباشرة في المدرسة وجميع الأوراق التي تصدر بشأن المعلم أو صورها بحيث يكون الملف صورة صادقة عن حياة الموظف الوظيفية.
- اطلب ملف أي شخص ينقل إلى المدرسة من مكان عمله الأول إذا لم يُرسل خلال الأسبوع الأول من مباشرة الموظف.
- أرسل ملف الموظف إلى المدرسة أو جهة عمله الجديدة في حالة انتقاله داخل المنطقة ، وإذا تقاعد أو نقل خارج المنطقة فيرسل لإدارة التعليم لإرساله مع الملف الموجود في الإدارة إلى الجهة المنقول إليها .
- ارجع إلى ملف الموظف أو المعلم عندما ترغب في إعداد تقرير أداء عن الموظف واعتبره مصدر من مصادر التقويم.

سادساً: ملفات الطلاب:

- خصص ملف لكل طالب يقبل في المدرسة.
- احفظ جميع الأوراق المطلوبة لقبول الطالب في ملفه.
- احفظ جميع الأوراق والوثائق والتقارير وغيرها في ملف الطالب بحيث يعطي ملف الطالب صورة صادقة عن حياة الطالب الدراسية.

ثالث عشر: الأمن والسلامة المدرسية

الإجراءات العامة:

١ - تذكر أن الوقاية خير من العلاج.

٢ - أسرع في إطفاء النيران فور اندلاعها .

٣ - اختر وسيلة الإطفاء الملائمة، فالخشب والورق والملابس تختلف عن الزيوت والشحوم والبويات، وهما يختلفان عن الأجهزة والمعدات الكهربائية.

٤ - اكشف باستمرار على مواطن الخطر واتخذ وسائل الوقاية اللازمة.

٥ - تعرف على مصادر الحوادث والأخطار.

٦ - قف في مكان بين موقع النار وطريق الخروج حتى يمكن الانسحاب من المكان في حالة العجز عن الاستمرار في مكافحة الحريق.

٧ - لا تخاطر بإضافة مادة كيميائية على أخرى إلا إذا كنت تعرف تمام المعرفة تفاعلات المواد المضافة بعضها على بعض حتى لا يحدث انفجار أو اشتعال أو إطلاق أبخرة سامة.

٨ - اخبر الآخرين عن مدى سمية المواد الكيميائية المستعملة في المختبرات.

٩ - خزن المواد الكيميائية السامة والخطرة في أماكن معينة بعيداً عن متناول الأشخاص الذين ليس لديهم خبرة كافية بمدى خطورة هذه المواد .

١٠ – وفر على عبوات المواد الكيميائية التعليمات الضرورية اللازمة لاستعمالها ، ووضح مدى خطورتها ، فمثلاً يكتب على عبوة معدن الصوديوم، وعبوة معدن البوتاسيوم، وغيرها من المركبات العضو معدنية أنها تشتعل عند ملامستها للماء.

١١ – لا تستخدم أدوات التنظيف بدون وجود تهوية كافية.

١٢ – لا تقرّب المصادر المشتعلة مثل عود الثقاب من المواد الكيميائية سريعة الاشتعال.

١٣ – لا تأكل ولا تشرب أثناء التعامل مع المواد الكيميائية .

١٤ – راقب أي تفاعل يتم تسخينه ،وفي حالة تسخين أي مادة كيميائية في وعاء مفتوح فإنه يجب توجيه فوهته إلى الناحية المعاكسة للأشخاص الآخرين.

١٥ – البس الملابس الواقية مثل (البالطو) والقفازات المقاومة للمواد الكيميائية والنظارات الواقية أثناء العمل في المختبر خاصة عند إجراء التجارب.

١٦ – استخدم المحاقن في حالة نقل المواد الحساسة للهواء والماء مثل معدن الصوديوم والبوتاسيوم والكالسيوم والفسفور.

١٧ – استخدم الماصّة اليدوية بدلاً من استخدام المواد الكيميائية باستخدام الفم.

١٨ – استخدم مواقد الكهرباء بدلاً من مواقد الغاز في المختبرات.

١٩ - اغسل يديك بالماء والصابون بعد الانتهاء من التجربة.

٢٠ - علق في المختبر لوحة تحتوي على التعليمات الخاصة بالإسعافات الأولية الواجب اتباعها بعد التعرض للمواد الكيميائية السامة والضارة بحيث يذكر اسم المادة السامة ومحاذاتها التعليمات الواجب اتباعها من أجل إسعاف المصاب.

٢١ - لا تتخلص من النفايات الكيميائية في مياه الصرف الصحي لأن بعضها يتفاعل مع الماء وقد يسبب حريقاً والبعض يسبب تآكل في أنابيب الصرف الصحي والأغلبية العظمى تؤثر على نظام تنقية مياه الصرف الصحي بل ينبغي تجميعها في أوعية خاصة.

٢٢ - احرص على تهوية المبنى المدرسي وغرف المختبرات والفصول الدراسية وغرف العاملين.

٢٣ - اكتب جدولاً بالمادة والمواد المتنافرة معها والتي قد تنتج عند التقائها ببعض تفاعلات كيميائية سريعة وعنيفة وقد تحدث الانفجار والحرائق وارتفاع في درجة الحرارة وانبعاث الغازات الخطرة.

٢٤ - انقل المواد الكيميائية بحذر وبطريقة سليمة.

٢٥ - تعرّف على أسس السلامة وطريقة العمل الآمنة وكيفية تطبيقها.

٢٦ - اكتب أرقام هواتف الجهات المسئولة عن السلامة والإسعاف والإنقاذ في لوحات كبيرة في غرف الإداريين ومرافق المدرسة.

أدوات السلامة:

وفّر في المدرسة أدوات السلامة الآتية :

- صندوق إسعافات أولية.
- جهاز إنذار مبكر موصل بأجراس إنذار.
- أجهزة الكشف عن الدخان، نظارات واقية للعيون، قفازات بلاستيك.
- صندوق إطفاء وخراطيم مياه، تركيب مغاسل للعيون، قناع حماية (كمامة) بمرشح.
- طفايات الحريق (بودرة جافة، ثان أكسيد الكربون).
- جرادل رمل، وسائل سحب الغازات والأبخرة السامة والضارة من المختبرات وغرف إجراء التجارب.
- مخارج الطوارئ وتزويدها بالإنارة الدالة عليها.

صيانة أدوات السلامة:

تابع صيانة أدوات السلامة عن طريق الآتي:

- كلّف المختصين بالكشف باستمرار على أدوات السلامة لمعرفة ما إذا كانت بحاجة إلى صيانة لتحديد نوع الصيانة (بسيطة أم كبيرة).
- قم بإجراء أعمال الصيانة البسيطة اللازمة.

- اكتب لمدير الشؤون الإدارية والمالية بإدارة التعليم إذا كانت الصيانة كبيرة لعمل اللازم.
- تأكد من تاريخ صلاحية طفايات الحريق والعمل على استبدال محتواها بعد انتهاء فترة الصلاحية بشكل دوري.

الأخطار الداخلية التي تهدد المدرسة ومنسوبيها:

تعرّف على مصادر الأخطار الداخلية بالمدرسة ومنها:

- تصدع الخرسانة المسلحة وجدران المباني.
- الأمراض المعدية.
- الحرائق ومن مسبباتها (الكهرباء، الغاز، المعامل والمختبرات، الماصات وكراسي الطلاب والأثاث القابل للاشتعال، الديكورات، وخزانات المياه والصرف الصحي).

الأخطار الخارجية التي تهدد المدرسة ومنسوبيها:

تعرّف على مصادر الأخطار الخارجية للمدرسة ومنها:

- الحريق الحادث جوار المدرسة المحتمل امتداد خطره إليها.
- تعرض المنطقة المجاورة للمدرسة إلى غازات سامة من شاحنة مواد كيميائية أو مصنع نتيجة حريق أو انفجار أو تسرب غاز سام أو محطة وقود.

- وجود المدرسة في مجرى سيول أثناء الأمطار.
- الأخطار أثناء الحروب.

المواد الخطرة في المدرسة ومنها:

- الأحماض المركزة مثل :(حمض الكلور، حمض الكبريت، حمض النتريك).
- الفسفور الأبيض.
- الصوديوم والبوتاسيوم والكالسيوم.
- النشادر.
- المواد القابلة للاشتعال مثل : (الغاز المستعمل في مواقد الغاز، الأثير- ثنائي إيثيل أثير- ايثانول - كحول ايثيلي - ، ميثانول - كحول ميثيلي - أسيتون).
- الصودا الكاوية (هيدرو أكسيد الصوديوم).



رابع عشر: الحوادث والقضايا

العنصر : الإجراءات التي تتبع حين وقوع حادث

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

أولاً : حوادث الحريق

١ - اتصل فوراً بأقرب مركز للدفاع المدني للإبلاغ عن الحريق أو مركز شرطة إذا لم يوجد مركز للدفاع المدني.

٢ - بلّغ المحافظ أو رئيس المركز عن الحريق إذا لم يوجد فرقة للدفاع المدني .

٣ - ابحث عن أسباب الحريق وتعرف عليها .

٤ - اكتب محضراً واحصر فيه الأثاث والأجهزة التي تلفت بسبب الحريق.

٥ - صدق المحضر من الجهة الحكومية التي باشرت الحريق.

ثانياً: حوادث الاعتداء على مبنى المدرسة

١ - امنع الاقتراب أو دخول مكان الحادث.

٢ - لا تسمح بلمس أي شيء قريب من الحادث أو في مكانه حتى لا تضيع معالم الاعتداء وآثاره.

٣ - اتصل فوراً بمركز الشرطة أو رئيس المركز أو أي جهة أمنية قريبة .

٤ - اكتب محضراً توضح فيه ما حدث بعد انتهاء الجهات الأمنية من إجراءات التعرف على واقعة الحادث، وبين فيه وقت الحادث ونوعه بالتفصيل ، والآثار التي خلّفها .

٥ - قم بإعداد بيانات جرد لتوضيح التالف أو المسروق من المدرسة بسبب الحادث.

٦ - ارفع صورة من المحضر وصورة من بيان الجرد لإدارة التعليم (مكتب مدير التعليم) .

٧ - قم بمساعدة جهات التحقيق عند إجراء التحريات اللازمة للتعرف على المعتدي.

ثالثاً: حوادث الاعتداء على أحد منسوبي المدرسة

١ - اكتب محضراً عن الاعتداء ،ونوعه ،والأطراف المشاركة فيه ،وأسبابه ونتائجه.

٢ - قم بالمساعدة في إجراء التحريات اللازمة بين منسوبي المدرسة للتعرف على الأسباب الأولية .

٣ - دون أقوال المعتدي والمعتدى عليه وشهود الواقعة فوراً مع أخذ التواقيع على صحة الأقوال وكل المعلومات التي تفيد في القضية وتضبطها .

٤ - عالج المشاكل ذات الطابع المدرسي أو الإداري التي لا مساس لها بالأمن العام أو حقوق جنائية أو جزائية كالأضرار الواقعة على الجسد أو الاعتداء غير الخلقي وفق تعليمات الوزارة.

٥ - ارفع الأوراق الخاصة بالمشاكل الجنائية إلى مكتب مدير التعليم بعد تدوين أقوال جميع الأطراف المشاركة في القضية وكل المعلومات التي تفيد في توصيفها وضبطها.

٦ - ارفع ملخصاً إلى مكتب مدير التعليم عما تم من إجراءات حول المشاكل ذات الطابع المدرسي والأساليب المستخدمة لحلها في المدرسة.

رابعاً : البذاءة في الكلام أو التعدي على أحد منسوبي المدرسة من شخص خارجها :

١ - التزم بالهدوء وحاول تهدئة المعتدي.

٢ - اكتب محضراً توضح فيه ما قام به المعتدي من مد يد أو كلام بذئ.

٣ - اتصل بدوائر الأمن إذا كان هناك خطورة على أرواح المعتدى عليهم.

٤ - حاول إبقاء المعتدي في المدرسة لحين حضور رجال الأمن.

٥ - اكتب خطاباً إلى مكتب مدير التعليم لشرح ما تم اتخاذه من إجراءات من قبل المدرسة مع إرفاق صورة المحضر .

خامساً : قضايا الطلاب

١ - التزم الهدوء وحاول تهدئة المعتدي.

٢ - اكتب محضراً توضح فيه ما قام به المعتدي من مد يد أو كلام بذئ.

٣ - اتصل بدوائر الأمن إذا كان هناك خطورة على أرواح المعتدى عليهم.

٤ - اطلب أولياء الأمور وأصلح بين المتخاصمين إذا كان الأمر يسر ، وثبت الصلح في محضر يوقع عليه الطلاب وأولياء أمورهم.

٥ - اكتب خطاباً إلى مكتب مدير التعليم تشرح فيه ما تم اتخاذه من إجراءات من قبل المدرسة مع إرفاق صورة المحضر .

٦ - أحل كل ما يتعلق بقضايا الطلاب الأحداث إلى دار الملاحظة المحجوزين فيها للنظر فيها شرعًا .

٧ - احتفظ بملف الطالب الذي عليه قضية، ولا تسلمه للطالب ولا لولي أمره ما لم يحضرا شهادة من قسم شؤون الطلاب أو قضايا الطلاب تفيد بانتهاء القضيّة.

سادساً : ترتيبات إحضار الطلاب أو الموظفين من المدارس للشرطة أو مقر المحافظة أو أي جهة أمنية :

أ. ما يخص الحقوق البحتة :

اتبع إجراءات إحضار أحد منسوبي المدرسة التالية:

١ - يتم إحضار الطالب بواسطة ولي أمره إن تيسر.

٢ - إذا لم يتيسر إحضار الطالب بواسطة ولي أمره تقوم إدارة المدرسة بإرسال الطالب مع أحد العاملين بها إن طلب منها ذلك رسميًا كتابيًا أو هاتفيًا ، وبعد الانتهاء من الإجراءات النظامية يعود الطالب إلى المدرسة بصحبة من صحبه ويشعر ولي أمره بذلك .

ب ـ ما يخص القضايا الجنائية :

اتبع إجراءات إحضار أحد منسوبي المدرسة التالية:

١ - يتم طلب أي شخص له علاقة بالتعليم بواسطة إدارة التعليم أو المدرسة المنتمي إليها هاتفياً أو كتابياً .

٢ - إذا كانت القضية هامة فيمكن للجهة الأمنية أن ترسل أحد أفرادها مرتديًا ملابس مدنية لإحضار المطلوب سواءً كان طالباً أم معلماً .

٣ - على المدرسة أن تتعاون مع الجهة الأمنية المعنية .

٤ - تأكد من أن الجهة الأمنية الطالبة أشعرت المدرسة بما ترتب على استدعاء المطلوب من حقوق أو عقوبات .

٥ - أرسل أحد العاملين بالمدرسة مع الطالب الحدث والجندي المكلف ، لإيصال الطالب إلى الجهة التي طلبته ؛في حالة عدم تواجد ولي أمره.

٦ - بلّغ ولي أمر الطالب بما تم هاتفياً وإن لم يتيسر فيتم الاتصال بمنزل الطالب لإبلاغ أسرته.

الإصابات والوفيات

أولاً: إصابات الكسور والجروح البليغة :

ما يجب على مدير المدرسة اتخاذه عند الإصابة داخل المدرسة:

١ - التزم الهدوء حتى لا يحدث إرباكاً داخل المدرسة.

٢ - تابع القيام بالإسعافات الأولية اللازمة ، ثم انقل الطالب بطريقة صحيحة مناسبة عن طريق الهلال الأحمر أو أحد العاملين الموثوق بهم في المدرسة لأقرب مستشفى أو مركز صحي أو وحدة صحية.

٣ - حرر محضراً عن الإصابة يتضمن مكان وزمان الإصابة وأسبابها والجهد الذي بُذل في إسعافها ووقعّه من المعلمين والطلاب المباشرين للحادث.

٤ - بلّغ ولي الأمر هاتفياً أو كتابياً بما حدث وما قامت به المدرسة مع مراعاة استخدام أسلوب الحديث المناسب للحادث عند الإبلاغ.

٥ - افتح ملفاً خاصاً بإصابات الطلاب وما تم بشأنها ويستحسن أن يتضمن الملف معلومات عن الإسعافات الأولية وأرقام هواتف وعناوين المستشفيات والمراكز والوحدات الصحية والهلال الأحمر القريبة من المدرسة.

٦ - زود مدير التعليم مباشرة بصورة من المحضر المعدّ عن وقوع الإصابة والإجراءات التي تمت بشأنها.

٧ - ادرس أسباب الإصابة وعالج الوضع تربوياً إذا كان السبب مشاجرة بين الطلاب ونحوه ،ووجه الطلاب للسلوك الحسن في التعامل مع الآخرين، وذكرهم بما يترتب على العفو وحسن الخلق من الأجر والثواب.

٨ - اتصل بولي أمر الطالب هاتفياً للاطمئنان على حالة الطالب وصحته إذا ألزمته الإصابة المنزل عدة أيام. فذلك سيساعد بأذن الله على توثيق علاقة الأسرة بالمدرسة ويشعر الأسرة باهتمام ومشاركة إدارة المدرسة .

٩ - وجه إلى الأساليب التي تساعد الطالب على تدارك ما فاته من دروس أو اختبارات أثناء فترة غيابه التي فرضتها الإصابة وفق التقرير الطبي الرسمي.

ما يجب على مدير المدرسة اتخاذه عند الإصابة خارج المدرسة:

١ - اتبع نفس الواجبات رقم (٩، ٨، ٧، ٦) التي تتخذها المدرسة عند حدوث الإصابة داخل المدرسة ويضاف إليها ما يأتي:

٢ - تقص أسباب حدوث الإصابة للطالب عن طريق الاتصال بولي أمره أو سؤال زملائه.

٣ - وجه الطلاب إلى تلافي الأسباب التي أدت إلى إصابة زميلهم مثل عدم الانتباه للطريق أو السرعة في القيادة أو مخالفة الأنظمة أو قطع

الإشـارة أو الـركوب مـع صـغار السـن الـذين لا يحسـنون القـيادة أو مخالطة رفقاء السوء أو غير ذلك.

ثانياً: الإصابات الكبيرة التي تستدعي غياب الطالب عن المدرسة فترة طويلة من الزمن:

ما يجب على المدرسة اتخاذه عند الإصابة داخل المدرسة:

قم بـنفس الواجبات الـواردة في حالـة الإصـابة داخـل المدرسـة ويضـاف إلـيها الآتي:

١ - كلّف أحد أعضاء المدرسة بصحبة عدد من زملاء الطالب لزيارته في المستشفى أو المنزل للاطمئنان على حالته وصحته والسلام عليه والتخفيف عنه .

٢ - أهتم بدراسة حالات الطلاب الذين حصلت لهم إصابات شديدة أدت إلى عجزهم ، وتابع حالات أسرهم الاجتماعية ، وبادر إلى مساعدتهم وتقديم يد العون لهم عن طريق صندوق المدرسة أو صندوق الطلاب .

٣ - سجّل أسباب الإصابات المدرسية وادرسها ،وضع لها الحلول المناسبة لتلافيها ، ووجه بها الطلاب في المناسبات المختلفة .

٤ - قم بإعداد الإحصاءات اللازمة لجميع الحالات، وابعث بتقرير سنوي عنها إلى الجهة المعنية بإدارة التعليم .

ثالثاً: الوفاة داخل المدرسة:

ما يجب على المدرسة اتخاذه في حالة اشتباه الوفاة داخل المدرسة:

١ - أسرع باستدعاء اقرب طبيب للتأكد من وفاة الطالب وإذا لم يتيسر حضور طبيب مع وجود شك في الوفاة انقله بطريقة صحيحة إلى أقرب مستشفى أو مركز صحي أو وحدة صحية وذلك في حالة حدوث الوفاة قضاءً وقدرًا (بدون أسباب) مع إبلاغ الجهات الأمنية بذلك للوقوف على الحادث. أما إذا كانت الوفاة بسبب محدد فأبلغ الجهات الأمنية واترك لهم مهمة نقل المتوفى .

٢ - ابلغ ولي أمر الطالب بالوفاة بأسلوب مناسب بعد التمهيد لذلك بما يخفف وقع المصيبة على ذويه عن طريقك أو عن طريق أحد المعلمين شخصياً قدر المستطاع.

٣ - ابلغ مدير التعليم مباشرة بما حدث والأسباب الأولية للحادث .

٤ - احتسب الأجر في إشراك أحد أعضاء المدرسة مع ذوي الطالب في إنهاء الإجراءات اللازمة في مثل هذه الحالات ويكون المشارك ممن لديه القدرة المطلوبة والأسلوب المناسب للتخفيف على ذوي الطالب وتقديم المساعدة اللازمة لهم.

خامس عشر: الصيانة والنظافة

العنصر : صيانة مبنى المدرسة

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

أولاً : إجراءات الصيانة العامة :

١ - شكل لجنة من معلمي وإداريي المدرسة تقوم بأعمال المتابعة المستمرة لمرافق المبنى وتجهيزاته، وتحديد الأعطال والعيوب التي تظهر أولاً بأول.

٢ - حدد الأعطال البسيطة التي يمكن إصلاحها من قبل المدرسة من المبالغ المخصصة للصيانة.

٣ - حدد الأعطال والمشكلات التي تتعدى حدود الصيانة البسيطة لإبلاغ إدارة التعليم بها.

٤ - لا تخزن الأثاث فوق أسطح المباني أو غرف الكهرباء حتى لا تتسبب في إحداث الأضرار .

ثانياً : الصيانة الوقائية :

١ - بادر بإجراء الصيانة الوقائية معتمداً على أعمال الفحص والتقصي التي تقوم بها لجنة الصيانة ومن أمثلتها :

٢ - إزالة أوراق الأشجار والأتربة المتراكمة على أسطح المباني منعاً لانسداد مخارج مياه الأمطار.

٣ - تنظيف قنوات المجاري الخاصة بتصريف الأمطار.

٤ - إزالة الأتربة أو الأنقاض المكدسة على جوانب الجدران الخارجية لأنها تساعد على انتقال الرطوبة إلى داخل المبنى في مواسم الأمطار.

٥ - إزالة الأعشاب النامية قرب أساسات السور وعلى جوانب الأرضية وبين البلاط.

٦ - تفريغ خزانات الصرف الصحي عند امتلائها مع التأكد دائماً من عدم امتلاء هذه الخزانات حتى نهايتها.

٧ - تسليك خطوط الصرف ونظافة وتطهير وشفط بيارات الصرف وخزانات التحليل بصفة دورية.

٨ - تغطية المواسير المكشوفة من شبكات المياه المدفونة تحت الأرض بالتراب أو الأسمنت أو الإسفلت.

٩ - التأكد من صلاحية خزانات المياه وإحكام أغطيتها حتى لا يتلوث الماء المخزون، وتفريغها و وتنظيفها مرة واحدة كل أربعة أشهر على الأقل.

١٠ - نظافة مجاري شبابيك الألومنيوم والمفصلات مع تشحيمها وشد البراغي المتراخية.

١١ - دهن لوحات كرة السلة وقوائم الكرة الطائرة وأهداف كرة اليد وكرة القدم مرة كل عام دراسي على الأقل مع تغيير الشبكات التالفة أولاً بأول.

ثالثاً: الصيانة الإصلاحية البسيطة:

١ - تغيير التالف من (الحنفيات، خلاطات المياه، المحابس، الليات، السيفونات، الأحواض، الشطافات، قلب السخان، أغطية غرف التفتيش... الخ).

٢ - إصلاح ماكينة صندوق الطرد التالفة (السيفون) أو استبدالها.

٣ - معالجة التسربات الظاهرة بخطوط تغذية المياه.

٤ - معالجة التسربات الظاهرة بمناطق اللحامات لأعمدة الصرف الرأسية.

٥ - تغيير التالف من جرا جير ومسارب المطر بالأسطح.

٦ - تغيير الزجاج المكسور للنوافذ والأبواب.

٧ - إزالة الصدأ من الأجزاء الحديدية للبوابات والنوافذ وسياج الحماية بواسطة فرشاة حديدية ومن ثم طلاؤها بدهان مقاوم للصدأ ثم تدهن بالبويات العادية.

٨ - ضبط وتسليك الأبواب والنوافذ مع إصلاح البراغي التالفة واستبدال وتغيير التالف من : (الكوالين، المقابض، المفصلات، المصدات ، الترابيس) .

٩ - إصلاح الأجزاء التالفة من دولاب المطبخ واستبدال وتغيير رخام المطبخ المكسور .

١٠ - إصلاح التماس الكهرباء البسيط .

١١ - إصلاح أو تغيير التالف من :(وحدات الإضاءة، برايز الكهرباء ، مفاتيح إنارة، قاطع كهربائي تالف لإحدى الدوائر الكهربائية، أجراس الطلاب وغيرها ، مروحة، مفتاح مروحة، مفتاح مكيف) .

١٢ - الكشف على خزانات البرادات مع تغيير فلاتر المياه .

رابعاً : الصيانة الإصلاحية الكبيرة :

نسق مع إدارة التعليم حيال أعمال الصيانة الكبيرة التي لا يمكن للمدرسة القيام بها بعد حصرها من قبل لجنة المدرسة، ومن أمثلتها :

١ - ظهور هبوط في أرضيات الحجرات والساحات العامة .

٢ - ظهور انتفاخ في خطوط التقاء السقف بالجدار .

٣ - ظهور رشح بأسقف دورات المياه وبالأسطح .

٤ - ظهور تشققات مائلة أو أفقية بالجدران .

٥ - حدوث تصدع في الأسقف الداخلية (الأسطح السفلية للبلاطات الخرسانية).

٦ - حدوث شروخ بالكمرات والأعمدة وظهور القضبان المسلحة للخرسانة في أي منطقة.

٧ - سوء حالة مرافق وتجهيزات المبنى.

٨ - أعطال لوحات التوزيع الرئيسة للكهرباء.

خامساً: إجراءات طلب الصيانة:

إذا كانت الصيانة المطلوبة غير الآلات والأجهزة المكتبية والوسائل التعليمية فيتبع الآتي:

١ - ارفع محضر لجنة المتابعة بالمدرسة لإدارة التعليم (قسم الصيانة) إذا كانت الصيانة مما يدخل في اختصاص إدارة التعليم.

٢ - تابع بالهاتف ما تم رفعه من المدرسة حتى يتحقق المطلوب من الصيانة.

أما إذا كانت الصيانة المطلوبة لإحدى الآلات المكتبية فيتم الآتي:

١ - اكتب خطاب لمدير الشئون المالية والإدارية بإدارة التعليم لإصدار تعميد لوكيل الآلة أو من سيقوم بالصيانة لإصلاح الخلل.

٢ - استلم التعميد وسلمه لمندوب وكيل الآلة أو من سيقوم بالصيانة.

٣ - بعد إتمام عملية الإصلاح قم بتعبئة نموذج وسلمه لفني الصيانة.

وإذا كانت الصيانة المطلوبة لإحدى آلات الوسائل فيتم الآتي:

١ - اكتب خطاباً لتقنيات التعليم وحدد المشكلة وفق ما ظهر لك أثناء استخدام الجهاز أو الآلة.

٢ - اتفق مع تقنيات التعليم حول نقل الجهاز لهم أو بقائه بالمدرسة مع تحديد موعد لحضور الفني المختص.

٣ - تابع بالهاتف مع قسم تقنيات التعليم حتى يتم إصلاح الخلل والصيانة المطلوبة.

سادساً: العدد اللازمة لمهام الصيانة:

وفر العدد اللازمة لمهام الصيانة البسيطة مثل: أزميل، مفتاح اسبانه، كريك، مطرقة، كاشطة، مفك، سطل، سلم متنقل، مسطرين، فرشاة حديدية، لي مياه، زرادية، منشار خشب، منشار حديد، مفتاح أبو جلمبو... الخ.

أولاً: إجراءات النظافة اليومية:

كلف من يلزم بما يلي:

١ - كنس أرضيات الغرف والصالات والممرات وشفط الغبار من على السجاد والموكيت.

٢ - تنظيف الأثاث والأجهزة والأدوات.

٣ - إزالة الأتربة من على الشبابيك والنوافذ والأبواب والسلالم.

٤ - تنظيف دورات المياه والبوفيهات بالمنظفات اللازمة مثل: المواد الكيميائية والمطهرات مع الماء وتجفيف الأرضيات.

٥ - رش المبيدات الحشرية للذباب والبعوض.

٦ - تفريغ سلال القمامة المكتبية وتجميع المخلفات ونقلها لأقرب صندوق تجميع من صناديق البلدية.

٧ - تنظيف الملاعب والصالات الرياضية.

ثانياً: إجراءات النظافة الأسبوعية

كلف من يلزم بما يلي:

١ - تنظيف زجاج النوافذ والأبواب باستعمال السوائل الخاصة بالتنظيف.

٢ - غسل الأرضيات غير المفروشة بالسجاد والموكيت وغسل الأرصفة بالماء والصابون والمطهرات مع تلميع رخام الأرضيات.

٣ - كنس أسطح المباني وتسليك فتحات مياه المطر والمزاريب.

٤ - تنظيف مجاري شبابيك وأبواب الألومنيوم مع تشحيم المفصلات.

٥ - مسح الملاعب والصالات الرياضية بالماء والصابون.

ثالثاً: إجراءات النظافة الدورية:

كلف من يلزم بما يلي:

١ - غسل الصالة الرياضية كل شهرين حتى لا تتعرض الطبقة الصناعية للتلف.

٢ - غسل وتنظيف خزانات المياه كل أربعة أشهر.

٣ - غسل السجاد والموكيت كل أربعة أشهر.

٤ - إزالة المياه المتجمعة فوق أسطح المباني وفي الطرقات والممرات أثناء وبعد هطول الأمطار.

رابعاً: الأدوات الخاصة لمهام النظافة:

وفر ما يلي:

مكنسة كهربائية، مكنسة يدوية، مجارف يدوية، سطول (جرادل) بلاستيك، مساحات مياه بلاستيك،مساحات مياه قماش، أكياس نفايات، سلال نفايات بلاستيك، منظفات، قطع قماش ... الخ.



سادس عشر: المستودعات والعهد

العنصر: الإجراءات العامة

الخطوات الإجرائية لتحقيق العنصر

أولاً: الإجراءات العامة:

١ - حافظ على أصناف العهد المصروفة للمدرسة.

٢ - أكد على جميع منسوبي المدرسة بالمحافظة على العهد الشخصية المصروفة لهم.

٣ - لا تطبع النماذج المستودعية.

٤ - لا تمح أو تكشط أو تشطب أي رقم أو عبارة عند استعمال النماذج المستودعية.

٥ - قم بالتصحيح اللازم باستخدام المداد الأحمر ووقع على ذلك .

٦ - عدّل الأرقام بكتابة التصحيح رقماً وكتابة.

٧ - قيد أصناف العهد أولاً بأول ولا ترجئها إلى يوم تالٍ.

٨ - حدد رصيد العهد بعد كل عملية استلام أو صرف أو إرجاع.

٩ - لا تغير أو تعدّل النماذج المستودعية.

١٠ - ألغ أي نموذج من نماذج المستودعات حدث فيه خطأ أو سهو بوضع خطين مائلين متوازيين بالمداد الأحمر واكتب بينهما عبارة (لاغي)، واشرح أسباب الإلغاء على ظهر النموذج ووقع على ذلك،واحتفظ بالنموذج الملغى في ملف خاص.

١١ - تخلص من الأصناف المكدسة التي لم تعد الحاجة قائمة لها في مدرستك .

١٢ - كوّن لجنة في بداية كل عام دراسي لتسليم كل موظف أو معلم أو غيرهما ما يخصه من أدوات وأثاث واستلمها منه في نهاية كل عام بموجب محضر جرد وتسليم.

ثانيًا : صرف أصناف المخزون

آ إذا كانت المدرسة محدثة اتبع الآتي:

١ - حرر خطاباً لمدير المستودع تطلب فيه طلب صرف مواد على أن ترفق بخطابك صورة من تكليفك بإدارة المدرسة المحدثة.

٢ - اتبع الخطوات الخاصة بصرف المواد في المدارس القائمة.

إذا كانت مدرستك من المدارس القائمة اتبع الآتي:

١ - أعد نموذج طلب صرف مواد ، من أصل وخمس صور.

٢ - قم بتعبئة رقم الصنف بعد الرجوع إلى دليل الأصناف.

٣ - قم بتعبئة اسم الصنف ووصفه، نوع الصنف، الوحدة، الكمية المطلوبة.

٤ - قم بتعبئة الرقم المتسلسل الخاص بالمدرسة (على الركن الأعلى الأيسر من النموذج) على أن يبدأ من أول طلب صرف مواد من المدرسة.

٥ - خصص لكل مجموعة أصناف متجانسة وموجودة في مستودع واحد نموذجاً خاصاً بها .

٦ - وقع النموذج واختمه بختم المدرسة أسفل التوقيع.

٧ - احتفظ بالصورة الخامسة في ملف خاص.

٨ - أرسل الصور الأربع والأصل إلى صاحب الصلاحية (مدير التعليم أو من ينيبه) لاعتماده.

٩ - أرسل الصور الأربع والأصل إلى إدارة المستودعات لاتخاذ إجراءات الصرف.

١٠ - أرسل أصل طلب الصرف مع الصور إلى المستودع الذي يخزن به المطلوب (الأثاث المكتبي، الكتب الدراسية، الأدوات المكتبية، المختبرات والوسائل التعليمية، الرجع، كتب المكتبات،.. الخ) للحصول على الأصناف التي طلبت.

١١ – استلم الصورة الرابعة مع الأصناف المسلمة للمدرسة بعد مطابقة الأصناف على طلب الصرف الذي وقعت عليه بالاستلام.

١٢ – احفظ الصورة الرابعة والموقع عليها باستلام المواد المصروفة في ملف خاص بها للرجوع إليها عند الحاجة.

ثالثًا : قيد العهد

١ – سجّل الأصناف المستديمة في بطاقات عهدة خاصة بها.

٢ – سجّل الأصناف المستهلكة في بطاقات عهدة خاصة بها ويمكن أن يخصص لكل صنف من الأصناف المستهلكة بطاقة خاصة بها من بطاقات العهدة.

٣ – سجّل الأصناف المصروفة بموجب طلب صرف مواد في بطاقات العهدة من واقع ما دون في طلب الصرف بحيث يبين جميع البيانات المتعلقة بالصنف المصروف.

٤ – سجّل الأصناف المصروفة بموجب نقل عهدة في بطاقة العهدة.

٥ – سجّل الأصناف المصروفة كمنح أو هدايا أو هبات أو تبرعات في بطاقة العهدة.

٦ – سجّل الأصناف المشتراة من عائدات المقصف أو غيره في بطاقة العهدة.

٧ - سجل الرصيد الموجود في المدرسة في الحقل المخصص في بطاقة العهدة بعد كل عملية قيد أو نقل أو إرجاع للعهدة .

رابعًا : نقل العهدة

اتبع الإجراءات الآتية عند نقل العهدة داخلياً بين العاملين في المدرسة أو من إدارة أو قسم أو موقع أو منطقة إلى أخرى:

١ - معاينة العهدة المراد نقلها من قبل المسلم والمستلم أو بمعرفة لجنة تشكل لهذا الغرض.

٢ - إعداد محضر بنقل العهدة من أصل وصورتين يعتمد من مدير المدرسة إذا كان داخلياً بين العاملين في المدرسة أو من مدير التعليم إذا كان غير ذلك.

٣ - إرسال أصل محضر نقل العهدة من إلى إدارة أو قسم أو وحدة مراقبة المخزون بإدارة التعليم لإجراء قيود نقل العهدة. وتسلم الصورة الأولى للمسلم وتسلم الصورة الثانية للمستلم.

٤ - متابعة إجراءات إنزال العهدة من عهد مدرستك إذا كانت منقولة منها إلى غيرها .

خامسًا : فقدان أو تلف الأصناف

١ - حرر محضراً بحادث الفقد أو التلف يوقع من ثلاثة أعضاء على الأقل.

٢ - تقص أسباب التلف أو لفقد الحاصل وعما إذا كان ذلك نتيجة إهمال أو تقصير في الصيانة أو سوء استخدام، أو أية عوارض أخرى طارئة مع تحديد مسؤولية المقصر أو المتسبب.

٣ - ارفع المحضر إلى مدير التعليم لاتخاذ اللازم.

سادسًا : التخلص من رجيع المدارس من العهد

١ - شكل لجنة من ثلاثة أعضاء .

٢ - كلف للجنة بتصنيف رجيع المدرسة (جديدة ، صالحة للاستعمال، يمكن إصلاحها ، غير صالحة) .

٣ - كلف اللجنة بكتابة بيانات لكل صنف .

٤ - كلف اللجنة بكتابة توصية لكل صنف إما إضافتها إلى مستودعات إدارة التعليم إذا كانت جديدة أو صالحة للاستعمال ، أو إصلاحها إذا كانت الفائدة من إعادة استعمالها تزيد على تكاليف الإصلاح مع بيان نوع الإصلاح المبدئي، أو التخلص منها عن طريق البيع أو الإتلاف مع مراعاة المصلحة العامة في جميع الأحوال .

٥ - أرسل البيانات ومحضر اللجنة للمستودعات بإدارة التعليم لتتخذ الإجراءات اللازمة .

٦ - تابع الإجراءات حتى يتم التخلص من الرجيع وينزّل من عهدة المدرسة.

سابعاً: إرجاع الأصناف إلى المستودعات

١ - أرجع الأصناف إلى المستودعات كل ثلاثة أشهر أو أقل عند انتهاء الغرض الذي صرفت من أجله أو في حالة الاستغناء عنها، أو عند زيادتها عن الحاجة الفعلية أو لعدم صلاحيتها أو لتلفها.

٢ - حرر مستند إرجاع من أصل وسبع صور.

٣ - وقع المستند واختمه وأرسله مع الأصناف إلى المستودعات.

٤ - اعرض الأثاث كالكراسي وغيره على المفتش الإداري للتصديق بعدم صلاحيتها.

٥ - اعرض الأدوات الكهربائية على قسم الصيانة.

٦ - اعرض الأدوات الرياضية والفنية والكشفية على قسم النشاط.

٧ - اعرض أدوات المختبرات والوسائل التعليمية على تقنيات التعليم.

٨ - استلم الصورة السابعة التي تفيد باستلام المستودعات للأصناف المرجعة بعد البت في أمر الأصناف المرجعة من قبل اللجنة المختصة واستلام المستودع الأصناف المرجعة.

ثامنًا: جرد الأصناف

١ - اجرد جميع الأصناف في المستودع دفعة واحدة مرة كل سنة على الأقل بواسطة لجنة من غير المسؤولين عن عهد المستودعات أو قيدها.

٢ - دون الأصناف في استمارة الجرد من أصل وخمس صور، بعد اعتمادها وتوقيعها.

٣ - أرسل الأصل والصور إلى إدارة التعليم بعد مطابقتها على ما هو مدون في بطاقة العهدة.

تاسعًا : ترتيب المستودعات

١ - صنف الأصناف حسب مسمياتها الواردة في دليل الأصناف.

٢ - خصص لكل صنف درجاً من أدراج المستودع.

٣ - كلف أحد المستخدمين أو العمال بمتابعة تنظيف المستودع من قبل عمال النظافة أسبوعيًا إن وجدوا ، أو يكلف أحد المستخدمين أو العمال بتنظيف المستودع.

٤ - احصر الكتب الزائدة بعد تسليم جميع الطلاب كتبهم وكذا المعلمين ثم حرر مستند إرجاع ثم أعد الكتب الزائدة للمستودع.

٥ - احصر الأثاث الزائد والذي لا تحتاجه المدرسة ثم حرر مستند إرجاع ، ثم أرجع الزائد منه للمستودع أو اتصل بإحدى مدارس المنطقة التي ترى أنها بحاجة إليه وانقله من عهدة مدرستك إلى المدرسة الأخرى المحتاجة.

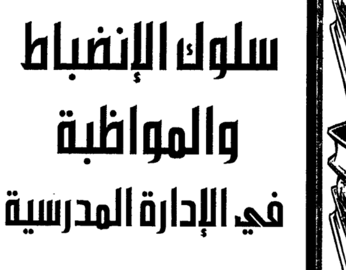
٦ - خصص مستودعاً خاصاً بالرجيع.

٧ - لا ترم الأثاث التالف أو الزائد في أفنية المدرسة وساحاتها وملاعبها ولا على سطوحها بل احفظه في المستودع الذي خصصته للرجيع.

عاشراً : شروط المستودعات

- وفر طفايات حريق بالمستودع.
- وفر جرادل رمل بالمستودع.
- أطفئ كهرباء المستودع من القاطع.
- زود المستودع بوحدات رفوف.
- احرص على تهوية المستودع بين حين وآخر.
- خصص مكانًا محددًا لحفظ المواد الخطرة في المستودع.
- زود المستودع بإضاءة كافية.
- زود المستودع بمكيف.
- زود المستودع بمراوح شفط الهواء.

الفصل الخامس



سلوك الإنضباط والمواظبة في الإدارة المدرسية



مدخل:

يحتل موضوع تنظيم سلوك الطلاب ومواظبتهم في المدارس مكانة مهمة في العملية التعليمية ، فهو جزء من التربية و الأخلاقية الشاملة التي حثت عليها سياسة التعليمية ، وقد احتوت وثيقة سياسة التعليم عدداً من المواد التي تناولت التربية الأخلاقية وربطها بشكل مباشر بالعملية التعليمية .

والأخلاق الكريمة هي أساس السلوك الإنساني في جميع معطياته العبادية والتعليميه الجماعية والفردية ، ولهذا وصف الله - عز وجل - نبيه عليه الصلاة والسلام بأنه على خلق عظيم . وقد تناولت الشريعة الإسلامية الجوانب الأخلاقية وأولتها اهتماماً كبيراً لما لها من أثر عظيم . في تنظيم حياة الناس وتقييدها وضبطها ، وهذا التناول جاء بنصوص صريحة في القرآن الكريم وأحياناً بطريقة الثناء والتفصيل لأنماط معينة من سلوكات وردت في قصة قرآنية أو نبوية ، كما اشتملت السنة المطهرة على سلسلة وافره من الأحاديث التي تحث على الخلق القويم والسلوك الحسن ومن أمثلة ذلك:

- قوله تعالى : ﴿ **ويحب المتطهرين** ﴾ البقرة آية ٢٢٢ أي التاركين للذنب والعاملين للصلاح .
- قوله تعالى : ﴿ **وإنك لعلى خلق عظيم** ﴾ القلم آية ٤ .
- قول النبي صلى الله عليه وسلم -: " إن من أحبكم إلي أحسنكم أخلاقاً " رواه مسلم . والشواهد على هذا كثيرة لا تحصى .

ولكي يتحلى أبناء الإسلام بسمات خلقية عالية ذات نبل وشرف ويترسموا خطى الهداة المهتدين من الأنبياء والرسل ويتمثلوا ما جاءت به شريعتنا الغراء ، فقد تم إعداد هذه القواعد لتنظيم سلوك الطلاب ومواظبتهم في مدارس التعليم العام ، لتحقيق الأهداف الآتية :

١ - الارتقاء بالسلوكات الحسنة وتعزيزها ، وتعهدها بالتشجيع والرعاية والحد من المشكلات السلوكية لدى الناشئة بكل الوسائل التربوية الممكنة .

٢ - توافر أساليب واضحة للعاملين في الميدان التربوي للتعامل مع سلوكات الطلاب وفق أسس تربوية مناسبة .

٣ - تفادي الأساليب المنفردة في التعامل مع سلوك الطلاب الخاطئة .

٤ - تهيئة البيئة التربوية والتعليمية المناسبة للطلاب والمعلمين وإدارة المدرسة لتحقيق أهداف العملية التربوية .

٥ - تعريف الطلاب وأولياء أمورهم بالأنظمة والتعليمات الخاصة بالسلوك والمواظبة وأهمية الالتزام بها ، بما يحقق الانضباط الذاتي لسلوك الطلاب .

وقد اشتملت القواعد على بعض السمات السلوكية التي ينبغي أن يتحلى بها الطالب داخل المدرسة وخارجها ، كما صنفت القواعد مسؤوليات المدرسة ، ومسؤوليات الطالب تبعاً للمخالفات السلوكية ، وحول أنماطاً من الجزاءات وفق ما تقتضية المخالفة ، وتنظيماً لدرجات السلوك والمواظبة .

أولاً: سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط

لتحقيق أهداف الانضباط في مدارسنا لابد أن تقوم المدرسة بوظيفتها التربوية ، وأن توفر بيئة تعليمية مشجعة للتعلم والانضباط ، وفيما يلي أهم الجوانب التي من الضروري الاهتمام بها من قبل جميع العاملين في المدرسة (مدير المدرسة ، المعلمين ، المرشدين ، رواد النشاط ....) .

١ – الاهتمام بإيجاد ثقافة مدرسية تشجع على الانضباط وتسعى لتحقيقه ، ويقصد بثقافة المدرسة منظومة القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد والممارسات الموجودة في المدرسة ، وهناك عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتأسيس ثقافة مشجعة على الانظباط ومنها :

- التزام جميع العاملين في المدرسة بآداب الإسلام وتوجيهاته الأخلاقية وبغرس سلوك مثالي سليم يحتذيه الجميع .
- إيجاد حس مشترك بأهداف المدرسة لدى العاملين فيها .
- التركيز على أهمية التعليم والسلوك الحسن والانظباط .
- الاهتمام بالطلاب وبأهدافهم وتحصيلهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار ومساندتهم في نشاطاتهم داخل الفصل وخارجة .

- التركيز على تحقيق الطلاب للانضباط الذاتي في سلوكهم فتنشأ لديهم المهارات اللازمة للتحكم فيه .
- انتشار قيم التعاون وحب التجديد والعمل الجاد في المدرسة .
- الاهتمام بالممارسات التي تقدر إنجازات الطلاب وإبداع المعلمين والتزام الآباء .

٢ - قيام إدارة المدرسة بوظيفتها القيادية في توجيه منسوبيها وضبط عملها وذلك من خلال الأساليب الآتية :

- تفاعل مدير المدرسة مع الطلاب والمعلمين واهتمامه بالنشاط التي يمارسونها .
- الإشراف على دخول الطلاب للمدرسة وانصرافهم منها .
- تخصيص المدير جزءاً من وقته لمتابعة سلوك الطلاب في ممرات المدرسة وفي الساحة والمقصف وداخل الفصول .
- تيسير وصول الطلاب إلى المدير وجعله متاحاً بشكل مستمر.
- التعرف على الطلاب ومشكلتهم والصعوبات التي تعوق تحصيلهم الدراسي.

٣ - اهتمام المعلمين بغرس الانضباط لدى الطلاب من خلال الآتي :

- مشاركة المعلم في الاهتمام بانضباط الطلاب وتربيتهم وتجنب الاقتصار على تدريس الكتاب المقرر .
- تمثل القدوة الحسنة للطالب في المعلم وذلك في اتجاهه وسلوكه وتعامله مع الآخرين .
- التعامل الصحيح والصادق مع الطلاب وذلك من خلال تفهم الطالب وخصائص نموه وحاجته والمتغيرات التي تؤثر في سلوكه والأسلوب المناسب لتعديل سلوكه والابتعاد عن الانفعال ورد الفعل كوسيلة للتحكم في السلوك .
- المشاركة الفاعلة في البرامج التربوية التي تضعها المدرسة لتحقيق الانضباط ومن ذلك النشاطات غير الصيفية والإشراف على الطلاب في أثناء أوقات الفسح أو في أثناء حضورهم إلى المدرسة أو انصرافهم منها .
- تجنب إهمال علاج السلوك الخاطئ واستخدام الحكمة في علاجه .
- تحقيق الدقة والعدل بين الطلاب في أسلوب التعامل مع المخالفات السلوكية وتجنب التعامل مع نفس المشكلة بإجراءات مختلفة دون مسوغ مقنع .

٤ - إيجاد أساليب فاعلة لضبط السلوك تشمل الآتي :

- التعامل الحسن مع الطلاب وكسب ودهم واحترامهم .
- التركيز على تعليم الطلاب ضبط النفس وكظم الغيظ " والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس .... الآية " سورة آل عمران آية ١٣٤ .
- الإدراك أنه لا يوجد حل واحد لجميع المشكلات بمختلف أنواعها وأن الحل يعتمد على نوع المشكلة وسمات شخصية الطالب.
- التزام العقوبات بالأنظمة والسياسات التعليمية وتناسبها مع المخالفات المرتكبة وأن يعدها الطلاب عقوبات يصحبها مساندة وإرشاد وتشجيع للسلوك الحسن والتدريب عليه .

٥ - توظيف العملية التعليمية بمختلف برامجها وأنشطتها في تحقيق الانضباط وذلك من خلال الآتي :

- تنويع أساليب التدريس وتقويم أداء الطلاب .
- تعليم الطلاب وإكسابهم المهارات الدراسية مثل تنظيم أوقاتهم والقراءة الفاعلة وكتابة الملحوظات وغيرها من المهارات التي تساعد الطالب على التعلم والاستذكار الفاعل .

- تنويع برامج النشاط الطلابي وضرورة اتسامها بالجاذبية للطالب .
- مناسبة النشاط المدرسي لجميع فئات الطلاب من دون استثناء .
- ضرورة اهتمام النشاط بمهارات الحياة كالمهارات المهنية ونحوها .

ثانياً: السلوك

والمقصود به التزام الطالب ذاتياً بالنظام المدرسي وتقبل التوجيهات والتعليمات المدرسية وإنفاذها داخل المدرسة وفي محيطها .

السلوك المفترض من الطالب في المدرسة

ينبغي أن يتحلى الطالب داخل المدرسة وخارجها بالسلوكيات الآتية :

- الالتزام بالحضور إلى المدرسة في الوقت المحدد .
- تجنب الخروج من المدرسة قبل وقت الانصراف إلا بإذن من الإدارة .
- الالتزام بالبقاء في الفصل أوقات الحصص وتجنب الخروج منه إلا للضرورة وبإذ ن المعلم .
- المشاركة في تنظيم المدرسة والإسهام في نشاطها وبرامجها ومناسباتها .

- احترام جميع منسوبي المدرسة من إداريين ومعلمين ومرشدين ومستخدمين وطلاب .
- الالتزام بالصدق والأمانة وأدب الحديث وحسن الخلق ، قال صلى الله عليه وآله وسلم ((إن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي إلى الجنة ... الحديث)) رواه البخاري ومسلم وقال - صلى الله عليه وآله وسلم - : ((أد الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك)) رواه الترمذي وقال حديث حسن غريب وقال – صلى الله عليه وسلم - : ((البر حسن الخلق .. الحديث)) رواه مسلم .
- الاعتماد على نفسه في حل واجباته وأداء اختباراته .
- الاعتماد على نفسه بما يكلف به من نشاط .
- التعاون مع المعلم والمرشد فيما يواجهه من صعوبات ومشكلات .
- المحافظة على نظافة فصله ومدرسته والحرص على سلامة منشآتها وتجهيزاتها وتجنب العبث بها .
- العناية بنظافة جسمه وملبسه ومأكله ومشربه والمحافظة على أدواته ودفاتره ، قال صلى الله عليه وآله وسلم ((إن الله جميل يحب الجمال .. الحديث)).
- الحضور إلى المدرسة بالزي الرسمي .

- تطبيق ما يأخذه في المدرسة من علم شرعي وسلوك أخلاقي في حياته العامة .
- المحافظة على وقته واستثماره إلى أقصى درجة فيما يفيد .
- تجنب السهر ليتمكن من متابعة شرح المعلم في الفصل بنشاط وحيويه .
- بناء علاقة وثيقة مع المعلم مبنية على التقدير والاحترام .
- الحرص على تنمية مهاراته ومواهبه من خلال برامج النشاط المتنوعة التي تنفذها المدرسة .
- تجنب الإخلال بقواعد الأمن والسلامة داخل المدرسة وخارجها .
- التفاعل مع البرنامج الصباحي الرياضي والثقافي .
- طلاقة الوجه والبشاشة في وجوه إخوانه وزملائه وابتدائهم بالسلام والمصافحة والسؤال عن أحوالهم ، قال – صلى الله عليه وآله وسلم – ((لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق)) رواه مسلم .
- الخروج من الفصل بهدوء بعد انتهاء الحصة والرجوع إليه بهدوء في الوقت المحدد بعد انتهاء وقت الفسحة .
- اختيار الجليس الصالح والصديق الذي تتمثل فيه الأخلاق النبيلة والسيرة الحسنة وتجنب أصدقاء السوء ، قال – صلى الله عليه وآله وسلم – : ((المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل)) حديث حسن .
- الحرص على ارتياد مركز مصادر التعليم لتحقيق النمو المعرفي والثقافي والنضج العقلي والتفوق الفكري .

ثالثاً: تصنيفات درجات المخالفات السلوكية حسب حدتها تصاعدياً

مخالفات الدرجة الأولى:

- عدم التقيد الزي الرسمي .
- النوم داخل الفصل .
- إعاقة سير الحصص الدراسية بالحديث الجانبي أو المقاطعة المستمرة غير الهادفة .
- تناول الأطعمة أو المشروبات في أثناء الدرس .
- العبث أو ضعف المشاركة في أثناء الاصطفاف الصباحي .
- الدخول أو الخروج من الفصل دون استئذان .
- عدم إحضار الكتب أو الكرسات أو الأدوات المدرسية أو الملابس الرياضية .
- إهمال أداء الوجبات المدرسية .
- إحضار أجهزة الاتصال الشخصية بأنواعها إلى المدرسة.

مخالفات الدرجة الثانية:

- الغش في الوجبات أو الاختبارات .

- الهروب من المدرسة .
- إثارة الفوضى داخل محيط المدرسة .
- امتهان الكتب الدراسية .
- العبث بممتلكات المدرسة أو الكتابة على الجدران .
- إساءة استخدام أجهزة الحاسب الآلي .
- الشجار مع زملائه أو تهديدهم أو التلفظ عليهم بألفاظ نابية .
- حيازة المواد الإعلامية الممنوعة .
- تزوير توقيع ولي الأمر .

مخالفات الدرجة الثالثة :

- تعمد إتلاف أو تخريب شيء من تجهيزات المدرسة أو مبانيها .
- أحضار المواد أو الألعاب الخطرة أو الأدوات الحادة إلى المدرسة دون استخدامها .
- عرض المواد الإعلامية الممنوعة .
- التحرشات السلوكية الشاذة .
- إلحاق الضرر المتعمد بممتلكات الآخرين .
- ممارسة السرقة .

- التدخين داخل المدرسة أو في محيطها .

مخالفات الدرجة الرابعة :

- تهديد إداري المدرسة أو معلميها أو من في حكمهم أو الحاق الضرر بمتلكاتهم .
- التلفظ بكلمات نابية أو غير أخلاقية على المعلمين أو الإداريين أو من في حكمهم .
- حيازة المخدرات .
- العبث بالمواد أو الألعاب الخطرة في المدرسة .
- توزيع المواد الإعلامية الممنوعة .
- تعمد مهاجمة طالب آخر وإلحاق الأذى به .

مخالفات الدرجة الخامسة :

- الاستهانة بشيء من شعائر الإسلام أو اعتناق المذاهب الهدامة.
- ترويج المخدرات أو تعاطيها .
- ممارسة السلوك الشاذ .
- الاعتداء بالضرب على أحد منسوبي المدرسة من إداريين أو معلمين أو من في حكمهم .

- حيازة أو استخدام الأسلحة أو ما في حكمها .
- تزوير الوثائق الرسمية والاختام .
- الحالات التي يصبح وجود الطالب فيها خطراً على مجتمع المدرسة.

رابعاً: أحكام عامة في السلوك

١ - تعد المحافظة على الانضباط مسؤولية مشتركة بين المعنيين في العملية التربوية في المدرسة والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع بشكل عام ، لذا فمن أبرز مسؤوليات المدرسة الوعي الكامل بأساليب ضبط السلوك بما يحقق الأهداف التربوية .

٢ - تقوم المدرسة بإعداد أنموذج التزام أخلاقي يكون مضمونه " السلوك المفترض من الطالب في المدرسة " ويتعهد الطالب وولي أمره بالالتزام بما ورد في النموذج ويحفظ في ملفه مرفق النموذج .

٣ - يوثق الجزاء بعد إقراره .

٤ - يراعى عند تطبيق المخالفة سن الطالب والظروف التي أدت إلى المخالفة والتأكد من تناسب الجزاء مع درجة المخالفة وتكرارها .

٥ - يتم تصنيف السلوكيات التي لم ترد في هذه القواعد حسب حجمها وخطورتها من قبل لجنة التوجيه والإرشاد في المدرسة .

٦ - تقوم المدرسة بإعداد الضوابط والمعايير للطلاب المتميزين في السلوك والمواظبة وتكريمهم .

٧ - يلزم مراعاة التدرج في تنفيذ الجزاءات وفق ما ذكر في اللائحة وللمدرسة الحق في تخطي إجراء والانتقال للذي يليه إذا أجمع على ذلك أعضاء لجنة التوجيه والإرشاد في المدرسة .

٨ - تقوم المدرسة بإشعار ولي أمر الطالب بدرجة سلوك ابنه إذا بلغ الحسم ١٠ درجات أو أحد مضاعفاتها ، مع توضيح طرق تحصيل درجات السلوك الإيجابي للطالب .

٩ - الممارسة الإيجابية من الطالب المخالف تفيده في تحسين درجة سلوكه ولا تؤثر في تنفيذ الجزاءات عليه .

١٠ - تجنب جميع الممارسات غير التربوية التي لها أثر سلبي على نفسية الطالب وتحصيله الدراسي مثل :

- إشراك المرشد الطلابي في إيقاع الجزاءات .
- الإيذاء الجسدي والنفسي بكافة أنواعه .
- تخفيض درجات المواد أو التهديد بها .
- حرمان الطالب من تناول وجبة الإفطار في موعدها .
- تكليف الطالب بنسخ الواجب المدرسي لعدة مرات عقاباً له.

- إثـارة واسـتفزاز الطالـب بما يدفعه لارتكاب السلوك الخاطئ أو الغياب عن المدرسة
- السخرية والاستهزاء بشخصية الطالب .
- العقاب الجماعي بسبب مخالفة فردية ارتكبها أحد الطلاب .
- تـبادر الجهات المعنية في الوزارة وإدارة التعليم أو المدرسة إلى تجهيز ما يتطلبه تنفيذ هذه القواعد من نماذج وسجلات .

خامسا: المواظبة

المقصـود بالمواظبة هي التزام الطالب بالحضور إلى المدرسة ، حسب المواعيد الرسمية المحددة لذلك من بداية اليوم الدراسي إلى نهايته بما في ذلك التمارين الصباحية والحصص الدراسية .

تقويم المواظبة :

يـتم تقـويم مواظـبة الطالـب بصـورة مسـتمرة بـناء علـى مـدى التـزامه بالحضـور إلى المدرسـة ويحـدد المعلـم بالـتعاون مـع إدارة المدرسـة مخالفـات المواظـبة مـن خلال نموذج خاص بالمتابعة يعد مـن قبل المدرسة يـدون فيه مستوى درجة المخالفة وترصد الدرجة المستحقة أمام كل مخالفة .

أحكام عامة في المواظبة :

١ – تتولى إدارة المدرسة تنفيذ حسم درجات المواظبة ، وذلك بعد التأكيد من أن مبررات غياب الطالب أو تأخره غير مقبوله .

٢ – تقوم إدارة المدرسة بتوثيق غياب الطالب أو تأخره في سجلات خاصة بذلك .

٣ – تقوم إدارة المدرسة بالاتصال الفوري على ولي أمر الطالب عند تأخره أو تغيبه وتوثيق مخاطباتها بولي أمر الطالب في سجلات خاصة .

٤ – يتم تحويل الطالب إلى المرشد الطلابي لدراسة حالته في حالة تكرار تأخره أو غيابه لمدة خمسة أيام متصلة أو متقطعة .

٥ – إذا بلغت نسبة غياب الطالب ٢٠٪ من الأيام الواجب حضورها خلال العام الدراسي بدون عذر مقبول سواء كانت متصلة أو متقطعة تقوم إدارة المدرسة بدعوة ولي أمر الطالب وتوضح له الإجراءات التي سوف تطبق على ابنه ويؤخذ على الطالب وولي أمره تعهد خطي بالانتظام في المدرسة .

تعليمات مهمة قبل التطبيق

أولاً : – عمل خطة إعلامية على مستوى المدرسة على النحو التالي :

- عقد اجتماع للجنة التوجيه والإرشاد وتوزيع صورة من القواعد والتعديلات المرفقة و التزام الاتفاق الأخلاقي المقترح من أجل الإطلاع عليه.

- عقد اجتماع لكل صف دراسي لطلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية بحضور مدير المدرسة والمرشد الطلابي أو القائم بعمله وأحد أعضاء لجنة التوجيه والإرشاد لشرح قواعد التنظيم و التزام الاتفاق الأخلاقي للطلاب والإجابة عن استفساراتهم وأسئلتهم.
- يعقد مدير المدرسة اجتماع مع أولياء أمور الطلاب بالمدرسة ويفضل أن تقسم المدرسة لعدة مجموعات حتى يمكن أن يثمر الاجتماع بفائدة أكبر .
- وضع صور مكبرة لتزام الاتفاق الأخلاقي بأماكن متفرقة من المدرسة لتمكين الطلاب من القراءة والتعرف على ما هو مطلوب منهم .
- توزيع نشرات مختصرة عن قواعد تنظيم السلوك والتزام الاتفاق الأخلاقي على مجتمع الحي وأولياء الأمور والطلاب.
- تبدأ هذه الحملة تتابعاً في مدة أقصاها شهر واحد من تاريخه .
- تبدأ المدرسة باستدعاء أولياء أمور كل فصل ويقسمون على أعضاء لجنة التوجيه والإرشاد للتوقيع على اتفاقية الالتزام الأخلاقي من قبل الطلاب بحضور أولياء أمورهم .

الفصل السادس

سلوك العنف في الإدارة المدرسية

مدخل:

إن ظاهرة العنف بشكل عام في الأطر المختلفة تعد من أكثر الظواهر التي تسترعي اهتمام الجهات الحكومية المختلفة من ناحية والأسرة النووية من جهة أخرى. نواجه في الآونة الأخيرة في دول غربية تطوراً ليس فقط في كمية أعمال العنف وإنما في الأساليب التي يستخدمها الطلاب في تنفيذ السلوك العنيف كالقتل والهجوم المسلح ضد الطلاب من ناحية والمدرسين من الناحية الأخرى.

العنف كما عرف في النظريات المختلفة: هو كل تصرف يؤدي إلى إلحاق الأذى بالآخرين، قد يكون الأذى جسمياً أو نفسياً. فالسخرية والاستهزاء من الفرد وفرض الآراء بالقوة وإسماع الكلمات البذيئة جميعها أشكال مختلفة لنفس الظاهرة.

الاهتمام والالتفات إلى ظاهرة العنف كان نتيجة تطور وعي عام في مطلع القرن العشرين بما يتعلق بالطفولة، خاصةً بعدما تطورت نظريات علم النفس المختلفة التي أخذت تفسر لنا سلوكيات الإنسان على ضوء مرحلة الطفولة المبكرة وأهميتها بتكوين ذات الفرد وتأثيرها على حياته فيما بعد، وضرورة توفير الأجواء الحياتية المناسبة لينمو الأطفال نمواً جسدياً ونفسياً سليماً ومتكاملاً. كما ترافق مع نشوء العديد من المؤسسات والحركات التي تدافع عن حقوق الإنسان وحقوق الأطفال بشكل خاص، وقيام الأمم المتحدة بصياغة اتفاقيات عالمية تهتم بحقوق الإنسان عامة وحقوق الطفل خاصة،

فاتفاقية حقوق الطفل تنص بشكل واضح وصريح بضرورة حماية الأطفال من جميع أشكال الإساءة والاستغلال والعنف التي قد يتعرضون لها (المادة ٣٢ ، اتفاقية حقوق الطفل) وهذا يشير إلى بداية الاهتمام بالطفل على أنه إنسان له كيان وحقوق بحد ذاته وليس تابع أو ملكية لأحد مثل العائلة.

أولاً: أسباب ظاهرة العنف في المدارس

العملية التربوية مبنية على التفاعل الدائم والمتبادل بين الطلاب ومدرسيهم. حيث أن سلوك الواحد يؤثر على الآخر وكلاهما يتأثران بالخلفية البيئية، ولذا فإننا عندما نحاول أن نقيم أي ظاهرة في إطار المدرسة فمن الخطأ بمكان أن نفصلها عن المركبات المختلفة المكونة لها حيث أن للبيئة جزءاً كبيراً من هذه المركبات.

أهم الأسباب التي تقف وراء ظاهرة العنف

١ - طبيعة المجتمع الأبوي والسلطوي: رغم أن مجتمعنا يمر في مرحلة انتقالية، إلا أننا نرى جذور المجتمع المبني على السلطة الأبوية ما زالت مسيطرة. فنرى على سبيل المثال أن استخدام العنف من قبل الأخ الكبير أو المدرس هو أمر مباح ويعتبر في إطار المعايير الاجتماعية السليمة، وحسب النظرية النفسية - الاجتماعية فإن الإنسان يكون عنيفاً عندما يتواجد في مجتمع يعتبر العنف سلوكاً ممكناً، مسموحاً ومتفقاً عليه.

بناءً على ذلك تعتبر المدرسة هي المصب لجميع الضغوطات الخارجية فيأتي الطلاب المُعنّفون من قبل الأهل والمجتمع المحيط بهم إلى المدرسة ليفرغوا الكبت القائم بسلوكيات عدوانية عنيفة يقابلهم طلاب آخرون يشابهونهم الوضع بسلوكيات مماثلة وبهذه الطريقة تتطور حدة العنف ويزداد انتشارها، كما في داخل المدرسة تأخذ الجماعات ذوات المواقف المتشابه حيال العنف شلل وتحالفات من أجل الانتماء مما يعزز عندهم تلك التوجهات والسلوكيات، فيذكر (هوربيتس، ١٩٩٥) " إذا كانت البيئة خارج المدرسة عنيفة فأن المدرسة ستكون عنيفة ".

تشير هذه النظرية إلى أن الطالب في بيئته خارج المدرسة يتأثر بثلاث مركبات وهي العائلة، المجتمع والأعلام وبالتالي يكون العنف المدرسي هو نتاج للثقافة المجتمعية العنيفة.

٢ - مجتمع تحصيلي: في كثير من الأحيان نحترم الطالب الناجح فقط ولا نعطي أهمية وكياناً للطالب الفاشل تعليمياً. الطالب الذي لا يتجاوب معنا. حسب نظرية الدوافع فالإحباط هو الدافع الرئيسي من وراء العنف، إذ أنه بواسطة العنف يتمكن الفرد الذي يشعر بالعجز ، أن يثبت قدراته الخاصة. فكثيراً ما نرى أن العنف ناتج عن المنافسة والغيرة. كذلك فإن الطالب الذي يعاقب من قبل معلمه باستمرار يفتش عن موضوع (شخص) يمكنه أن يصب غضبه عليه.

العنف موضوع واسع وشائك، هناك العديد من الأمور التي تؤثر على مواقفنا اتجاه العنف بحيث نجد من يرفض ومن يوافق على استخدام العنف لنفس الموقف، وهذا نابع من عدة عوامل كالثقافة السائدة والجنس والخلفية الدينية وغيرها، وبما أن الدين يعتبر عنصراً أساسياً ويلعب دوراً فاعلاً في حياة الأفراد، فمن الصعب تجاهل هذا العامل وتأثيره على قراراتنا ومواقفنا التربوية.

٣ - العنف المدرسي هو نتاج التجربة المدرسية (سلوكيات المدرسة) : هذا التوجه يحمل المسئولية للمدرسة من ناحية خلق المشكلة وطبعاً من ناحية ضرورة التصدي لها ووضع الخطط لمواجهتها والحد منها، فيشار إلى أن نظام المدرسة بكامله من طاقم المعلمين والأخصائيين والإدارة يوجد هناك علاقات متوترة طوال الوقت، ومما يؤكد على ذلك أن (كولمن) لدى (هروبتس، ١٩٩٥) أستنتج من بحثه " أن السلوكيات العنيفة هي نتاج المدرسة " (وزارة المعارف الثقافة، ١٩٩٧)، ويمكن تقسيمها إلى ٣ مواضيع وهي: - علاقات متوترة وتغيرات مفاجئة داخل المدرسة، إحباط، كبت وقمع للطلاب، الجو التربوي.

علاقات متوترة وتغيرات مفاجئة داخل المدرسة:

تغيير المدير ودخول آخر بطرق تربوية أخرى وتوجهات مختلفة عن سابقه تخلق مقاومة عند الطلاب لتقبل ذلك التغيير، فدخول مدير جديد

للمدرسة مثلاً، وانتخاب لجنة أهالي جديدة تقلب أحياناً الموازين رأساً على عقب في المدرسة، ترك المعلم واستبداله بمعلم آخر يعلم بأساليب مختلفة، عدم إشراك الطلاب بما يحدث داخل المدرسة وكأنهم فقط جهاز تنفيذي، شكل الاتصال بين المعلمين أنفسهم والطلاب أنفسهم والمعلمين والطلاب وكذلك المعلمين والإدارة له بالغ الأثر على سلوكيات الطلاب ، ففي أحد الأبحاث أشير إلى أن تجربة في إحدى المدارس الأمريكية لدمج طلاب بيض مع طلاب سود لاقت مقاومة شديدة و عنف بين الطلاب حيث لم تكن الإدارة قد هيئت الطلاب بعد لتقبل مثل تلك الفكرة (هروبتس، ١٩٩٥، وزارة المعارف والثقافة، ١٩٩٥).

إحباط، كبت وقمع للطلاب:

متطلبات المعلمين والواجبات المدرسية التي تفوق قدرات الطلاب وإمكانياتهم، مجتمع تحصيلي، التقدير فقط للطلاب الذين تحصيلهم عالي، العوامل كثيرة ومتعددة غالباً ما تعود إلى نظرية الإحباط حيث نجد أن الطالب الراضي غالباً لا يقوم بسلوكيات عنيفة والطالب الغير راضي يستخدم العنف كإحدى الوسائل التي يُعبر بها عن رفضه وعدم رضاه وإحباطه، فعلى سبيل المثال : -

١ - عدم التعامل الفردي مع الطالب، وعدم مراعاة الفروق الفردية داخل الصف.

٢ - لا يوجد تقدير للطالب كإنسان له احترامه وكيانه.

٣ - عدم السماح للطالب بتعبير عن مشاعره فغالباً ما يقوم المعلمون بإذلال الطالب وإهانته إذا أظهر غضبه.

٤ - التركيز على جوانب الضعف عند الطالب والإكثار من انتقاده.

٥ - الاستهزاء بالطالب والاستهتار من أقواله وأفكاره.

٦ - رفض مجموعة الرفاق والزملاء للطالب مما يثير غضبه وسخطه عليهم.

٧ - عدم الاهتمام بالطالب وعدم الاكتراث به مما يدفعه إلى استخدام العنف ليلفت الانتباه لنفسه.

٨ - وجود مسافة كبيرة بين المعلم والطالب، حيث لا يستطيع محاورته أو نقاشه حول علاماته أو عدم رضاه من المادة. كذلك خوف الطالب من السلطة يمكن أن يؤدي إلى خلق تلك المسافة.

٩ - الاعتماد على أساليب التلقين التقليدية.

١٠ - عنف المعلم اتجاه الطلاب.

١١ - عندما لا توفر المدرسة الفرصة للطلاب للتعبير عن مشاعرهم وتفريغ عدوانيتهم بطرق سليمة.

١٢ - المنهج وملاءمته لاحتياجات الطلاب.

الجو التربوي:

عدم وضوح القوانين وقواعد المدرسة، حدود غير واضحة لا يعرف الطالب بها حقوقه ولا واجباته، مبنى المدرسة واكتظاظ الصفوف التدريس الغير فعال والغير ممتع الذي يعتمد على التلقين والطرق التقليدية، كل هذا وذاك يخلق العديد من الإحباطات عند الطلاب الذي يدفعهم إلى القيام بمشاكل سلوكية تظهر بأشكال عنيفة وأحياناً تخريب للممتلكات الخاصة والعامة ، بالإضافة إلى استخدام المعلمين للعنف والذين يعتبرون نموذجاً للطلاب حيث يأخذونهم الطلاب قدوة لهم.

الجو التربوي العنيف يوقع المعلم الضعيف في شراكه، فالمعلم يلجأ إلى استخدام العنف لأنه يقع تحت تأثير ضغط مجموعة المعلمين الذي يشعرونه بأنه شاذ وان العنف هو عادة ومعيار يمثل تلك المدرسة والطلاب لا يمكن التعامل معهم إلا بتلك الصورة وغالباً ما نسمع ذلك من معلمين مُحبطين محاولين بذلك نقل إحباطهم إلى باقي المعلمين ليتماثلوا معهم فيرددون على مسمعهم عبارات مثل (بعدك معلم جديد ، شايف بدون ضرب فش نتيجة، بكره بتيأس .. الخ من العبارات المحبطة)، وهنا شخصية المعلم تلعب دور في رضوخه لضغط المجموعة إذا كان من ذوي النفس القصير او عدم التأثر بما يقولون.

إضافة إلى ما ذكر فأن الأسلوب الديموقراطي قد يلاقي معارضة من قبل الطلاب الذين اعتادوا على الضرب والأسلوب السلطوي، فيحاولون

جاهدين فحص إلى أي مدى سيبقى المعلم قادراً على تحمل ازعاجاتهم وكأنهم بطريقة غير مباشرة يدعونه إلى استخدام العنف، وإذا ما تجاوب المعلم مع هذه الدعوة فسيؤكد لهم انهم طلاب أشرار الذين لا ينفع معهم إلا الضرب، ونعود الى المعلم ذو النفس القصير الذي سرعان ما يحمل عصاه ليختصر على نفسه الجهد والتعب بدلاً من أن يصمد ويكون واعي إلى ان عملية التغيير هي التي تتطلب خطة طويلة المدى.

ثانياً: أشكال العنف

١ - العنف الجسدي

بالنسبة للعنف الجسدي لا يوجد هناك اختلاف كبير ومتباين في التعريفات التي كتبت على أيدي الباحثين حيث أن الوضوح في العنف الجسدي لا يؤدي إلى أي لبس في هذا التعريف، وهنا تعريفاً شاملاً لعدد من التعريفات.

العنف الجسدي: هو استخدام القوة الجسدية بشكل متعمد اتجاه الآخرين من اجل إيذائهم وإلحاق أضرار جسمية لهم وهذا ما يدعى *(Inflicted-Injury)* لي عضو أو عوجه، وذلك كوسيلة عقاب غير شرعية مما يؤدي إلى الآلام وأوجاع ومعاناة نفسية جراء تلك الأضرار كما ويعرض صحة الطفل للأخطار.

من الأمثلة على استخدام العنف الجسدي - الحرق أو الكي بالنار، رفسات بالأرجل، خنق، ضرب بالأيدي أو الأدوات، دفع الشخص، لطمات، وركلات .

٢ - العنف النفسي

العنف النفسي قد يتم من خلال عمل أو الامتناع عن القيام بعمل وهذا وفق مقاييس مجتمعيه ومعرفة علمية للضرر النفسي، وقد تحدث تلك الأفعال على يد شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون القوة والسيطرة لجعل طفل متضرر(مؤذى) مما يؤثر على وظائفه السلوكية، الوجدانية، الذهنية، والجسدية، كما ويضم هذا التعريف وتعاريف أخرى قائمة بأفعال تعتبر عنف نفسي مثل: - رفض وعدم قبول للفرد، إهانة، تخويف، تهديد، عزلة، استغلال، برود عاطفي، صراخ، سلوكيات تلاعبيه وغير واضحة، تذنيب الطفل كمتهم، لامبالاة وعدم الاكتراث بالطفل.

٣ - الإهمال

الإهمال يعرف على انه عدم تلبية رغبات طفل الأساسية لفترة مستمرة من الزمن ويصنف الإهمال إلى فئتين: -

أ) إهمال مقصود

ب) إهمال غير مقصود

ثالثاً: أنواع العنف المدرسي

عنف من خارج المدرسة

أ - زعرنه أو بلطجة.

هو العنف القائم من خارج المدرسة إلى داخلها على أيدي مجموعة من البالغين ليسوا طلاباً ولا أهالي، حيث يأتون في ساعات الدوام أو في ساعات ما بعد الظهر من اجل الإزعاج أو التخريب وأحياناً يسيطرون على سير الدروس .

ب - عنف من قبل الأهالي

عنف أما بشكل فردي أو بشكل جماعي (مجموعة من الأهالي)، ويحدث ذلك عند مجيء الأباء دفاعاً عن أبناءهم فيقومون بالاعتداء على نظام المدرسة والإدارة والمعلمين مستخدمين أشكال العنف المختلفة.

العنف من داخل المدرسة

أ - العنف بين الطلاب أنفسهم.

ب - العنف بين المعلمين أنفسهم.

ج - العنف بين المعلمين والطلاب.

د - التخريب المتعمد للممتلكات .

(طلاب -معلمين) و(معلمين -طلاب) و(طلاب -طلاب) و (معلمين -معلمين) هذه النقاط أشار إليها (روكح، ١٩٩٥) بتسميتهما بالعنف المدرسي الشامل حيث نظام المدرسة مضطرب بأجمعه وتسوده حالة من عدم الاستقرار والهدوء ، ويظهر واضحاً عدم القدرة على السيطرة على ظاهرة العنف المنتشرة بين الطلاب أنفسهم أو بينهم وبين معلميهم، وتسمع العديد من الشكاوى من قبل الأهل على العنف المستخدم بالمدرسة.

عنف الطلاب اتجاه الممتلكات الخاصة والعامة، وأطلق عليه أسم العنف الفردي؛ حيث ينبع ذلك من فشل الطالب وصعوبة مواجهة أنظمة المدرسة والتأقلم معها ولكن لا يوجد لها اثر كبير على نظام الإدارة في المدرسة .

النتائج والتأثيرات

لقد أثبتت العديد من الأبحاث بأن هناك أثار لعملية الاعتداءات على الأطفال على أداءهم الاجتماعي والسلوكي والانفعالي فتشير (ودف؛ آرمه، ١٩٩٤) بأن " الأطفال المؤذيين بغالب الأحيان مشتتين من ناحية انفعالية، قلقين، غضبانين، كثيراً منهم يبدو عليهم مميزات الرغبة في أن يفهمهم من يحيط بهم وكأنهم غير مفهومين " ، وفي مقولةٍ أخرى " الأطفال المؤذيين يتوفر لديهم جميع أو إحدى المميزات التالية: - يجرحون بسهولة، قليلي الثقة بأنفسهم وأحياناً بشكل متطرف ، مواقفهم النفسية والانفعالية غير مستقرة وغير مستتبة "

جدول تأثير العنف على الطلاب في المجال السلوكي، التعليمي، الاجتماعي والانفعالي

المجال السلوكي	المجال التعليمي	المجال الاجتماعي	المجال الانفعالي
١ – عدم المبالاة	١ – هبوط في التحصيل التعليمي	١ – انعزالية عن الناس	١ – انخفاض الثقة بالنفس
٢ – عصبية زائدة	٢ – تأخر عن المدرسة وغيا بات متكررة	٢ – قطع العلاقات مع الآخرين	٢ – اكتئاب
٣ – مخاوف غير مبررة	٣ – عدم المشاركة في الأنشطة المدرسية	٣ – عدم المشاركة في نشاطات جماعية	٣ – ردود فعل سريعة
٤ – مشاكل انضباط	٤ – التسرب من المدرسة بشكل دائم أو متقطع	٤ – التعطيل على سير نشاطات الجماعية	٤ – الهجومية والدفاعية في مواقفه
٥ – عدم قدرة على التركيز		٥ – العدوانية اتجاه الآخرين	٥ – توتر الدائم
٦ – تشتت الانتباه			٦ – مازوخية اتجاه الذات
٧ – سرقات			٧ – شعور بالخوف وعدم الأمان
٨ – الكذب			٨ – عدم الهدوء والاستقرار النفسي.
٩ – القيام بسلوكيات ضارة مثل شرب الكحول أو المخدرات			
١٠ – محاولات للانتحار			
١١ – تحطيم الأثاث والممتلكات في المدرسة .			
١٢ – إشعال نيران .			
١٣ – عنف كلامي مبالغ فيه			
١٤ – تنكيل بالحيوانات			

الفصل السابع

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

مدخل :

الإدارة التعليمية بعملياتها المختلفة في مفهومها الحديث إنما تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني التربوي المنظم العلمي الهادف وبالتالي فأنه عملية إنسانية اجتماعية تعاونية تربوية منظمة تستفيد من معطيات العلم وعملية هادفه ولزيادة التوضيح لهذه الحاجة أو هذا الاتجاه الحديث في الإدارة التعليمية فأنه يجدر بنا إعطاء فكرة بسيطة عن كل صفة من هذه الصفات السبع فيما يلي :

١ - العملية الإدارية عملية إنسانية :

إن الإدارة عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف في تحقيق أقصى اشباع ممكن للرغبات والحاجات الإنسانية. إن الإنسان له إرادة مستغلة وهو ينمو ويتغير والإنسان يدرك ويفهم ويتعلم ومن ثم يحسب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني حتى يمكن التكهن بهذا السلوك واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه.

٢ - العملية الإدارية عملية اجتماعية :

والقول بإنسانية العملية الإدارية يؤدي قطعاً إلى القول باجتماعية هذه العملية فلإدارة أولاً وقبل كل شيء تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به وهي في كل الأحوال وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية ثم أن الإدارة تنظم لجماعة من الأفراد بينهم تفاعل أفقي ورأسي هو أساس كل عملية اجتماعية.

٣ - العملية الإدارية عملية جماعية تعاونية :

الإدارة هي مجموعة من العمليات كما قدمنا يقوم بها أكثر من فرد واحد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ولا تكون السلطة فيها احتكاراً لفرد أو جماعة من الأفراد وإنما توزع المسؤوليات على جميع الأفراد في الجهاز بطريقة الشورى ثم لا تكون الإدارة رئاسة عليا تعمل فوق الناس وإنما تكون أسلوبا للعمل والتجارب.

٤ - العملية الإدارية عملية تربوية :

والعملية الإدارية كما هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية فأنها أيضاً عملية تربوية تستهدف من ناحية تربوية وتنمية العاملين والمتعلمين بها وتسعى من ناحية أخرى إلى تحقيق أهداف المجتمع والمدرسة التعليمية التي توجد فيها يقول الدكتور محمد الغنام في هذا الصدد : إن إدراك القيمة التربوية للعملية الإدارية على جانب كبير من الأهمية ونجاح الإدارة في الواقع يتوقف عليه قوتها التربوية الذاتية الصالحة .

٥ - العملية الإدارية عملية منظمة :

لا مكان للعشوائية وسوء التنظيم فيها وفق أهداف محددة وتنظيم سليم وتنسيق لكافة الجهود وتنظيم شامل لجميع النواحي واوجه النشاط وتنظيم شامل لجميع النواحي والنشاط التي تمارس تحت إشراف المؤسسة التي توجد فيها الإدارة وتوزيع عادل حكيم للسنوات والواجبات .

٦ - العملية الإدارية عملية هادفة :

بمعنى أنها ليست غاية في حد ذاته ولكنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات تربوية محدودة فهي العملية التي يتم بمقتضاها الجهود الإنسانية والمادية وتوجهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها .

لقد أصبحت العلاقات العامة من ميادين الدراسة والتدريب الرئيسية التي لا يستغني عنها أي عامل في مجال الخدمة الاجتماعية وفي مجالات الإدارة والإعلام وغيرها من مجالات الحياة التي تتضمن تفاعلاً واتصالا بشرياً وتتطلب إقامة علاقات إنسانية.

وأنا إذ تناولت هذا الموضوع بالمناقشة والتوضيح على إدراك تام انه واسع الأطراف متعدد الجوانب لا يكفي من نقاشه فصل واحد وأن فصلاً لهذا لا يكفي في هذه المناقشة البسيطة لعدد قليل جداً من النقاط والجوانب ذات الصلة بالعلاقات العامة الاقتصادي الاجتماعي وهو غنى في إمكانياته البشرية والمادية يختلف في وظيفته وواجباته عن مدير يعيش في مجتمع مختلف وفقير في امكانياته البشرية والمادية وهكذا من الممكن القول بالنسبة لاختلاف النظم الإدارية والتربوية في درجة ضغطها من المركزية او اللامركزية في الحكم والإدارة والتخطيط والأشراف والتوجيه والتشريع.

أيضاً تختلف وظيفة واختصاصات وواجبات مدير المدرسة باختلاف نوع المدرسة وجمعها ومكانها وعدد وكفاءة العاملين بها كما تختلف أيضاً

باختلاف نمط شخصية المدير واختلاف كفاءته وخبراته الإدارية وثقته في العاملين معه.

ولتوضيح اكثر نذكر فيما يلي أهم العوامل المؤثرة في وظيفة وواجبات مدير المدرسة وهي كما يلي :

- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته واهدافه ومدى ما يسمع به من اللامركزية واستغلال لسلطات الحكم العلي.
- مدى ما احرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.
- القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم أن يقوموا في خدمة أبنائهم ومجتمعهم.
- طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح لمديرات أو مراقبات التعليم من استغلال واللامركزية في إدارة شئون التعليم.
- نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيه وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.
- مدى مرونه القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية التربوية .

- مدى ما تمارسه السلطات الإدارية التربوية المركزية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لعمل مدراء المدارس.
- مدى الإمكانيات المادية والبشرية التامة للمدرسة.
- مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحية لعمله .

أولاً: بعض واجبات ومسؤوليات وجوانب وظيفة مدير المدرسة

إن وظيفته مدير أو مسؤوليته الإدارية والفنية والتربوية واسعة تشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية ومن وجوانب الحياة المدرسية ويدخل تحت هذه المسؤولية والوظيفة العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية التي تشمل كافة شئون المدرسة وكافة جوانب الحياة فيها ولكن بالرغم من كثرتها وتعددها يمكن تصنيفها تحت فصائل محددة تقل أو تكثر في عددها ومن التصنعات التي اتبعها علماء الإدارة في تعيين واجبات مدير المدرسة وذلك يقسمها إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسية لنشاط المدير وهي واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إدارياً وواجبات تربوية تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية الموجودة في مدرسته وتوجيه القائمين عليها وواجبات اجتماعية تتعلق بتوجيهه للحياة الاجتماعية في مدرسته ولعل التعين الأكثر تداولاً دارس الإدارة المدرسية هو تعيين واجبات مدير المدرسة حسب

الوظيفة الإدارية الرئيسية للمدير أو القائد الإداري هي أو وظيفة القيادة ووظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم اتخاذ القرارات ووظيفة التنفيذ ووظيفة التوجيه ووظيفة المراقبة والمتابعة .

١ - تعريف العلاقات العامة :

ولتحديد مفهوم العلاقات العامه فأنه علينا أن نفرق في هذا التحديد بين العلاقات العامه كعلم تطبيقي وكفن ونشاط يقوم به الشخص المختص بالعلاقات العامة والمهتم بتدعيمها وتحسينها لأن التحديد الدقيق لمفهومها قد يتطلب هذه التفرقة.

فمن التعريفات التي ذكرها العلماء للعلاقات العامة كعلم هو التعريف الذي أشار إليه الدكتور إبراهيم أمام والذي يقول ((أنها العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية تنظم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي)).

ويعرف ركس هارلو ((علم العلاقات العامة بأنه العلم الذي يستند إلى أسس علم الاجتماع الإنساني ويسعى إلى تحسين العلاقات بين الناس لا في حياتهم الخاصة وإنما في حياتهم الاجتماعية.

٢ - الخصائص والمميزات العامة للعلاقات العامة :

<u>أولاً :</u> إن علم العلاقات العامة يعتبر أحد العلوم الاجتماعية التطبيقية الذي يستمد كثيراً من نظرياته ومبادئه من العلوم النفسية والاجتماعية

المختلفة كعلم النفس العام وعلم النفس الاجتماعي وعلم الصحة النفسية وما إلى ذلك من العلوم والدراسات الإنسانية والاجتماعية التي يعتمد عليها علم العلاقات العامة الحديث في كثير من نظرياته ومبادئه.

ثانياً : إن العلاقات العامة في شتى أنواعها ومظاهرها ومجالاتها تهدف إلى كسب ثقة الناس ودورهم وتأييدهم ومناصرتهم و/إلى تحقيق علاقات طيبة تسودها المودة والثقة المتبادلة وإلى تحقيق الانسجام والتكيف والتوافق بين المجتمع ومؤسساته وهيئاته ومن واجب رجل العلاقات العامة سواء كان ممثلاً لمؤسسة تجارية أو صناعية أو عسكرية أو سياسية أو تعليمية أو خدمية أن يبذل في سبيل مهمته.

ثالثا : إن العلاقات العامة لا تقف عند إقامة الولائم والحفلات وتقديم الهدايا بل تتعدها إلى أعمال أخرى أهم منها وأكثر استمراراً ودواماً في تأثيرها .

رابعاً : إن العلاقات العامة السليمة لا تعتمد على الكذب أو الغش أو الخداع ولا تقوم على التهويش والتضليل وتجنب كشف العيوب والأخطاء ولكنها تعتمد وتقوم في المقام الأول على الصدق والأمانة في القول والعمل والصراحة هذه أهم الخصائص والمميزات العامة للعلاقات التي تم استخلاصها من التعريف المختلف للعلاقات العامة.

ويعرف " ادوارد برنير " العلاقات العامة كنشاط إنساني يقول: ((هي التوصل بالمعلومات والإمتاع والتكيف لكسب التأييد العام لنشاط أو هدف أو حركة مؤسسة ما).

ومن التعريفات التي أتى بها الدكتور احمد كما احمد للعلاقات العامة التوفيق الذي يقول عنها أنها ((طريقة لقياس وتحليل الرأي العام وهي عملية مستمرة تهدف إلى كسب رأي والإبقاء عليه)).

ثانيا: العوامل التي أثرت في العلاقات العامة في العصر الحديث

إن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو كيف نشأت العلاقات العامة ؟ وما هي العوامل التي آثرت في تطورها في العصر الحديث ونحن إذ نجيب بعن هذين السؤالين نرى لزاماً علينا أن نشير إلى أن العلاقات العامة كنشاط إنساني تهدف إلى توعية الناس وإرشادهم وتوجيهم وكسب تأسيسهم وتعبئة مشاعرهم والتوافق بيتهم ليست وليدة العصر الحديث ولا القرن العشرين بل وجدت منذ وجد الإنسان ومنذ تكونت المجتمعات الإنسانية وقد تأثر تطور العلاقات العامة في بلادنا بعد الاستقلال بكثير من العوامل قد كان من بينها تطور حياتنا الاجتماعية والاقتصادية وبدء حياتنا في السير نحو التعقيد بأساليب الحياة الحديثة وتطور وسائل الاتصال والتأثير بالعمل العامل وتقدمها وبدء الاهتمام بقيمة الرأي العام وبأهمية نوعيته الاقتناع بأهمية رفع

الروح المعنوية في زيادة الإنتاج وتحسينه وأشار التعليم وتستفيد من نتائج التقنية والاجتماعية بصورة عامة ومن نتائج الدراسات والتجارب التي تجري من مجالات العلاقات العامة في البلدان المتقدمة.

أهمية العلاقات العامة في العصر الحديث :

أن تطور العلاقات العامة سيظل أمراً مستمراً وأن أهميتها ستزداد يوماً بعد يوم طالما أن العوامل السالفة الذكر ستظل موجودة بل ستزداد قوة حياتنا في شتى مجالاتها أخذة في التطور السريع نحو التعقيد وكلما تعقدت الحياة كلما زادت بحجتها إلى أنشطة وبرامج العلاقات العامة المنظمة للتغلب على المشاكل الإنسانية التي تنشأ عادة من تعقيد الحياة والحضارة .



الفصل الثامن

مستقبل الإدارة المدرسية

مدخل:

تلعب الإدارة التعليمية دوراً هاماً في عملية التربوية وسير النظم التعليمية وعلاقتها بالنظم الاجتماعية والاقتصادية والفنية والسياسية التي بدورها تقوم بالضبط المسبق لكل ما يتعلق بسير النظم التربوية والتعليمية من خلال المراحل التعليمية التي يمر بها كل فرد من أفراد المجتمع في عصرنا الحالي من الواضح جداً دورها في القضاء على الأمية بالإدارة المدرسية. ودورها في المؤسسة التعليمية ونظام التعليم بالمدرسة.

يعتبر ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسة الفعلية لها، قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ، يوم أن كان الإنسان يعيش معيشة بدائية، فكانت تربيته تدور حول هدفين رئيسين هما لقمة العيش وتوفير الأمن وكانت فلسفة التربية يحددها الأب والأم فكأنهما المدرسين وأبنائهم التلاميذ وحجرات الدراسة هي تلك الطبيعة الواسعة التي يعيشون فيها وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً سريعاً بفضل تطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة من جانب وتوافر كثير من الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة المدرسية.

أولاً: معنى الإدارة العامة

الإدارة العامة موضوع متخصص من المواضيع الأكثر شمولاً من (الإدارة) فإذا كانت الأعمال العامة، تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة أطلق على إدارتها في هذه الحالة الإدارة العامة.

الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة وهي بهذا تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها مستشفى، مدرسة ، مصرف.

والإدارة كعلم له أصوله وأسسه ومبادئه شئ حديث من مواليد القرن العشرين ونستطيع | أن نقول أول من تصدى لدراسة الإدارة بشكل عملي هو فريدريك تايلور وقد تأثرت الإدارة في العالم بأفكاره.

يعرف (جريفت) الإدارة العامة على أنها نوع من السلوك العام الذي يوجد في كافة المنظمات البشرية، وهي عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية وأخص وظائف الإدارة هي تطوير تنظيم عملية اتخاذ القرارات على أكفء وجه ممكن .

والإدارة تعبير اصطلح إطلاقه على كل جهد جماعي في أية منظمة .

ثانياً: مستقبل الإدارة التعليمية

وعلى كل حال فإن اهتمام رجال التربية بالمستقبل لا يقل عن اهتمام غيرهم في المجالات الأخرى أن لم يرد عليه ذلك أن للتربية دوراً هاماً في تشكيل صورة المستقبل ومما يعكس هذا الاهتمام ظهور مؤلفات تربوية متعددة تحمل عبارات المستقبل في عناوينها وفي مقدمة هذه الكتب المجلدات السبع وفي العالم العربي بصفة عامة الاهتمام أيضاً بمستقبل التربية وفي مصر محاولة لتخطيط التعليم لعام ٢٠٠٠ م وإذا كانت ملامح هذا العصر المعرفي وتفجر الآمال والمطامح فأن هذه الأبعاد الثلاثة ستظل سعة مميزة للمستقبل أيضاً .. وهذا يعني أشياء كثيرة بالنسبة للإدارة التعليمية والتفجر السكاني يعني زيادة في أعداد التلاميذ .

وما يترتب على ذلك من ضرورة توفير الفرص التعليمية اللازمة لهم وما يرتبط بذلك من توفير المدارس والتجهيزات والبرامج للمعلمين وغيرها ، والتفجر المعرفي هي مواجهة السلطات التعليمية بمشكلة التوصل إلى صيغة مناسبة تتكافأ مع التضخم الكمي والتعقد النوعي للمعرفة المعاصرة، ويرتبط بذلك أيضاً ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم نتيجة التحسن المستقر في مستويات المعيشة وزيادة إهمال الناس ومطامحهم في الحياة وهذا يعني لا مجرد المزيد من الفرص التعليمية أي الامتداد الأفقي وإنما يعني أيضاً الامتداد الراسي بمعنى إطالة سنوات التعليم الإلزامي المجاني الذي توفره الدولة للأفراد .

وسيترتب على ذلك تضخم في الاستثمارات التعليمية ونمو في حجم المؤسسات التعليمية وتنوع في البرامج الدراسية، ومرونة في الامتحانات والنقل وإلغاء الحواجز التقليدية بين الفرق الدراسية وبين أنواع المدارس، ليتحقق في النهاية نموذج مدرسة تتلاشى فيها الحواجز المصطنعة لتقسيمات الفرق الدراسية والمواد الدراسية وتتسم بالشمول في تلاميذها وبرامجها معا.

ولعل أهم التطورات المستقبلية التي ستشهدها ميادين التعليم بما فيه الإدارة التعليمية هو تعميق الجانب المهني فيه بحيث يتحقق بهذا الميدان في النهاية والاعتراف الكامل بحقوقه المهنية، كما سيزداد أيضاً اعتماد التربية على التكنولوجيا والاستفادة من الإنجازات التكنولوجية في مجال التعليم.

أن النظرة التقليدية لوظائف المدير على أنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب نظرة لا تفيد كثيراً في تحليل عمله ومعرفة متطلباته وإن كانت تفيد في معرفة محتوى عملية الإدارة التي تقوم بها مجموع المديرين فمن خلال معرفتنا لمشكلات الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي تبين أن النظرة التقليدية لما يفعله المديرون نظرة فيها تبسط أكثر من اللازم كما أن المشاهدات العملية عما يفعله المديرون تفعل في ربط الأجزاء ببعضها فالمدير يقوم بعدة أدوار أي يمثل الكل المتكامل بمساعدة المدرسين والأباء والتلاميذ.

فيجب أن تتغير نظرة المجتمع التقليدية للمديرين وتصبح النظرة الديناميكية هي السائدة.

ثالثا: نظريات الإدارة وأنواعها

١ - نظرية العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة أو المؤسسة أو المدرسة كمجتمع بشري وتستهدف العلاقات الإنسانية الوصول بالعاملين عن طريق إشباع حاجاتهم إلى أفضل النتائج في ظل التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي.

٢ - نظرية القيادة:

يعتبر مديرا لمدرسي أكثر الأشخاص تأثيراً على البرنامج الدراسي فهو يقود الأباء والمدرسين والتلاميذ من خلال وظيفته فالقيادة هي وظيفة وليست مركزا وأنها مجموعة من العلاقات الإنسانية أو طرق القيام ببعض المسؤوليات.

٣ – نظرية المنظمات :

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً في نظرية التنظيم ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسة أو المنظمة المدرسة فالمدرسون يمثلون جماعات رسمية عبر بنية المدرسة ونظاماً. ويتم تعيين عمل محدد لهم.

٤ - نظرية اتخاذ القرار:

تبنى هذه النظرية على أساس إن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبكفاءة عالية وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي الزاوية في إدارة آية مؤسسة تعليمية.

٥ - نظرية الدور :

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني العقد في المنظمات " المدارس " وهي ترتكز حول فحص واختبار العمليات أو الأنماط السلوكية. فمثلاً إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته فيجب عليه أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها.

٦ - نظرية الأنظمة الاجتماعية :

تنسب هذه النظرية إلى (جيتزلز) الذي ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي وينظر إلى العملية الإدارية على أساس أنها تتكون من بعدين وهما :

١ - البعد التنظيمي

٢ - البعد الشخصي

ونتيجة لتفاعل هذين البعدين فإن العملية الإدارية كعملية اجتماعية تستطيع تحقيق الأهداف الموضوعية لها ، والتي يتم التأكد من مديري تحققها من خلال السلوك الملاحظ .

٧ - نظرية الأهلية أو الكفاءة والجدارة :

تختلف عن غيرها من النظريات بأنها تأخذ في اعتبارها العامل الأخلاقي اكثر من المنطق الصحيح وأن قيمة هذه النظرية تظهر في تركيزها على المهام المتعلقة بالإدارة وقيام المدرسين بدورهم الوظيفية باعتقادهم انه عام له وللمدرسة .

٨ - نظرية الأبعاد الثلاثة :

وهذه النظرية تحاول تفسير أو شرح العملية الإدارية على أساس تقسيمي منظم هو الوظيفة – الإدارة – الموقف أو الجو الأجتماعي. وتحاول التطوير في شرح العلاقة بين المكونات الثلاثة ويمكن لمدير المدرسة أو العاملين في الإدارة الاستفادة بقدر قليل من النظرية في معرفة أبعاد العمل في مدارسهم والاستفادة من دور رجل الإدارة وطاقاته الجسمية والعقلية والعاطفية وتأثيرها في دوره وحسن سلوكه الإداري وعلى سلوك المدرسين والتلاميذ .

٩ - نظرية النظم :

هذه النظرية مبينة على أساس تنظيم اجتماعي أو بيولوجي فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة مباشرة وغير مباشرة فالعملية التنظيمية التي يؤدي بها المدرسون والتلاميذ والإدارة المدرسية وظائفهم التعليمية والإدارية في المدرسة وتتطلب الزج بين الأفكار والمفاهيم المختلفة.

١٠ - نظرية الإدارة الإسلامية :

القيادة والإدارة في الإسلام كانت مسؤولية يتجافى عنها كثير من الناس ورعا وتقوى وخوفاً من عدم القدرة على القيام بها. فتحمل المسؤولة والقيادة في الإسلام مرتبة وليست كرسياً إدارياً يتصارع الناس على الجلوس عليه، ولكنها مخاسر دنيوية وفي الإسلام ينظر إلى القيام بالمسؤولية والإرادة على أنها محنة للمدير أو الحاكم وإنها محك لمعادن الرجال تبين من خلال ممارستها المعدن الحقيقي للرجال. فالإداري والقيادي السلم لا يجري وراء الوظيفة أو المسؤولية بل يعتبر اسنادها إلية بلوى لخوفه من الوقوع في الخطأ والجور على المرؤوسين أو مخالفة تعاليم الله ورسوله .

رابعاً: أنواع الإدارة

هناك ثلاثة أنماط للإدارة لها اثر بالغ على إنتاج وفعالية وكفاءة المدرسين وتحصيل التلاميذ وقد دلت كثير من الدراسات والتجارب المختلفة التي أجرين على مديري المدارس والمدرسين والتلاميذ لمعرفة اثر كل نوع من أنواع الإدارة فكانت الإدارة الديمقراطية هي أحسن الأساليب المتعلقة بإدارة المدرسة وذلك لكونها تتمشى مع الطبائع الإنسانية السليمة للعنصر البشري

تدور حول التعاون والعلاقات الإنسانية والتشاور، بينما النوعان الأخريان يسببان فقدان الثقة والاحترام المتبادل بين مدير المدرسة والمدرسين والتلاميذ .

ومن هذه الأنماط ما يأتي :

١ - الإدارة البيروقراطية "التسلطية" :

وتعتبر نوعا من الإدارة الكلاسيكية وهو شائع في المصانع والشركات فهي إدارة تقوم على الشرعية القانونية وأحياناً على العقلانية وتتصف بالروتين والرسمية والأوامر والنواحي والقواعد الثانية وتركز على المؤسسية أكثر من تركيزها على الفرد والجانب المادي قبل الجانب الإنساني.

٢ - الإدارة الديمقراطية (التشاورية) :

يقوم النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية على أساس إشراك المدير للدراسين في اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة والبرنامج ويعمل مدير المدرسة الديمقراطي على تنمية إبداعات المدرسين والتلاميذ وهذا النمط مبنى على احترام المدرسين والتلاميذ .

٣ - الإدارة التساهلية (الفوضوية):

يقوم هذا النمط من الإدارة على أن كل فرد عالم مستقل بذاته وعنده من القدرة والذكاء ما يستطيع بهما أن يقوم بالعمل وتحمل المسؤولية وأن كل فرد مسؤول عن نفسه ولا يحدد له وقت ينجز العمل فيه لأن لكل فرد له فرديته ودوافعه الشخصية وقد يستغل عدم تحديد المسؤولية في التواكل والكسل وعدم الإنتاج وتعويق إنتاج غير إذا كان يتوقف على إنتاجه .

المصادر والمراجع

١ - جودة أحمد سعادة ـ استخدام الأهداف التعليمية في جميع المواد الدراسية ـ الطبعة الأولى ١٩٩١م ـ دار الثقافة للنشر والتوزيع ـ القاهرة.

٢ - عالم الدين عبد الرحمن الخطيب ـ الأهداف التربوية تصنيفها وتحديدها السلوكي ـ الطبعة الأولى ١٤٠٨هـ ـ مكتبة الفلاح ـ الكويت.

٣ - نورمان جرونلند ـ الأهداف التعليمية تحديدها السلوكي وتطبيقاته ـ ترجمة أحمد خيري كاظم ـ بدون تاريخ ـ دار النهضة العربية ـ القاهرة.

٤ - حسن عايل أحمد يحيى ـ سعيد جابر المنوفي ـ المدخل إلى التدريس الفعال ـ ١٤١٩هـ ـ الدار الصولتية للتربية ـ الرياض.

٥ - محمد السيد محمد مرزوق ـ دليل المعلم إلى صياغة الأهداف التعليمية السلوكية والمهارات التدريسية ـ الطبعة الأولى ١٤١٦هـ ـ دار ابن الجوزي ـ المملكة العربية السعودية.

٦ – جابر عبد الحميد جابر ـ سليمان الحصري الشيخ ـ فوزي أحمد زاهر ـ مهارات التدريس ـ الطبعة الأولى ١٤٠٥هـ ـ دار النهضة العربية ـ القاهرة.

٧ – محمد صالح جان ـ المناهج بين الأصالة والتغريب ـ الطبعة الثانية ١٤١٩هـ ـ دار الطرفين والمكتبة المكية ـ مكة المكرمة.

٨ – محمد الدريج ـ التدريس الهادف ـ الطبعة الأولى ١٤١٤هـ ـ دار عالم الكتب ـ الرياض.

٩ – الإدارة والإشراف التربوي د. يعقوب نشوان.

١٠ – تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف د. احمد إبراهيم احمد.

١١ – نحو تطوير الإدارة المدرسية د. احمد إبراهيم احمد.

١٢ – سمعان ,وهيب: الإدارة المدرسية الحديثة ,عالم الكتب, الطبعة الأولى, القاهرة ,١٩٧٥.

١٣ – الجلهم, عبد الله. (٢٠٠٤) رسالة المعلم.... وواجب الطالب. المجلة الثقافية – الإصدار الدولي العدد: ٤٤.

١٤ - حداد.عبد الغني.( ) قصيدة : رسالة المعلم - روائع من الأدب العربي.

١٥ - حسن. عثمان (2003) المعلم من الواجب الوظيفي إلى الواجب الرسالي . شبكة المشكاة الإسلامية.

١٦ - الحميضي. محمد (٢٠٠٢) . حقوق المعلم وواجباته.

١٧ - المشعل. عبد العزيز (٢٠٠١) هذه رسالة المعلم والمعلمة . الجزيرة - الطبعة الأولى .

١٨ - إمام ، إبراهيم ، ١٦٥٧ ، العلاقات العامة والمجتمع ، مكتبة الإنجلو المصرية .

١٩ - الطويل ، هاني عبدا الرحمن ، ١٩٨٠ ، الإدارة التربوية والسلوك المنظم ، الجامعة الأردنية ، عمان .

٢٠ - شعلان ، محمد سليمان ، ومحمد محمود رضوان ، ١٩٩٦ الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، مكتبة الأنجلو المصرية .

٢١ - سايكلولوجية الإدراة التعليمية" ، أ.د محمد جاسم محمد ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

٢٢ - الإدارة المدرسية الحديثة، محمد عبد القادر عابدين، دار الشروق، عمان، الأردن.

٢٣ - توق، محي الدين شعبان، ضياء الدين زاهر، ١٩٨٩ الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي — الرياض.

٢٤ - قاسم، رجاء محمد، ١٩٨٤ المرأة العاملة العربية، دراسة اجتماعية ديمغرافية لدور المرأة العاملة في العراق، بغداد كلية العلوم والآداب (رسالة ماجستير غير منشورة).

٢٥ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨١، اصلاح التعليم العالي في العراق، مطبعة التعليم العالي ، بغداد .

MacCabe, P. (1999): The Role of the School Principal. From Int. Site: www. paperwriters. Com/aftersale. htm

.

1- http://www.r7el.com/images/m/klemat/salam.gif

2- www.al-jazirah.com.sa Accessed: 15-5-2004

3- www.geocities.com/Heart/and/Meadous/9513/teacher.html/

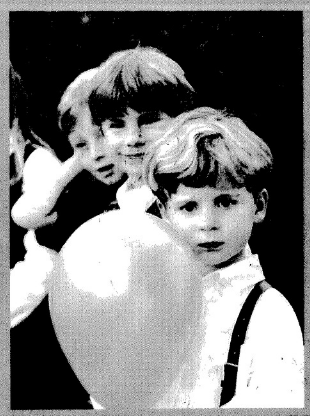
4- Http: //saaid.net/afkar/school/htm Accessed: 15-5-2004

5- www.almarefah.com Accessed: 16-5-2004

6- www.iplog4.suhuf.net.sa.2001/jaz/oct/5/fc3.htm



الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية







مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

الأردن-عمان -وسط البلد- ش السلط - مجمع الفحيص التجاري- تلفاكس : 2739 463 6 962+
خلوي 5651920 79 962+ ص.ب 8244 الرمز البريدي 11121 جبل الحسين الشرقي
E-mail:Moj_pub@hotmail.com

دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع

عمّان - شارع السلط - مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس : 4612190 ص.ب 922762 عمّان 11121 الأردن
www.darsafa.com E-mail:safa@darsafa.com